

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A  
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION  
DES SYSTEMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR  
MARIO PEPIN

PERCEPTION ET REACTION DES FRANCHISE(E)S  
QUANT A LA RELATION FRANCHISEUR(E)-FRANCHISE(E)

JANVIER 1992

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RESUME

Le mémoire porte sur l'étude de la relation de pouvoir présent dans les réseaux franchisés en restauration dans la région Mauricie Bois-Francs. La recherche visait à atteindre deux objectifs complémentaires. Le premier était de reprendre l'étude de la dimension pouvoir entreprise par les chercheurs depuis une vingtaine d'années, en testant un certain nombre d'hypothèses relatives à l'impact de l'utilisation des sources de pouvoir coercitives et non-coercitives. Le second était d'examiner s'il pouvait exister une forme de relation entre les sources de pouvoir et le pouvoir possédé par un membre d'un réseau.

Dans cette recherche nous avons considéré comme variable secondaire la dimension satisfaction qui fût utilisée comme élément complémentaire à la dimension pouvoir pour mieux qualifier les relations étudiées.

Une enquête par entrevues personnelles structurées, dans les établissements franchisés, auprès d'un échantillon probabiliste de trente-et-un (31) franchisés, a permis de recueillir les données nécessaires au test des hypothèses.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer trois de nos sept hypothèses. Pour les franchisés interrogés, une augmentation de la qualité de l'assistance qui leur est fournie ne semble pas résulter en une augmentation du pouvoir dévolu au franchiseur. Cependant, le niveau de satisfaction des franchisés tend à augmenter. Par ailleurs, les franchiseurs qui sont perçus comme ayant une forte propension à utiliser leurs sources coercitives semblent avoir des franchisés qui leur attribuent plus de pouvoir. Le niveau de satisfaction des franchisés tend alors à décroître.

D'une manière générale, les effets des variables indépendantes dans notre modèle de pouvoir ne sont pas linéaires et sont assez complexes, étant donné la présence de plusieurs variables intervenant simultanément. Nos résultats tendent cependant à confirmer plusieurs des propositions théoriques identifiées dans notre examen de la littérature, notamment les propositions de Hunt et Nevin (1974) et de Michie (1980).

## REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est l'aboutissement de longs efforts de la part de son auteur. Ces efforts auraient été vains n'eurent été l'encouragement, les conseils et la collaboration de certains individus. Je voudrais ici témoigner plus particulièrement de ma reconnaissance envers quelques-uns d'entre eux qui ont joué un grand rôle dans cette recherche.

Je remercie d'abord tous les propriétaires-franchisés qui ont participé à la réalisation de cette recherche en espérant que le fruit de ce travail leur soit d'une quelconque utilité dans l'avenir.

Il me fait aussi plaisir d'adresser de chaleureux remerciements à mon directeur de recherche, Madame Mona Abbondanza et à mon co-directeur, Monsieur Jocelyn Perreault qui, grâce à leur compétence et aux nombreuses heures qu'ils m'ont consacrées, ont su me conseiller et me guider tout au long de ce travail. De plus, je tiens à souligner la collaboration de Monsieur Denis Pettigrew, membre du comité d'évaluation.

En terminant, je désire exprimer des remerciements spéciaux Lorraine pour sa compréhension, son support et son encouragement sans cesse présents, tout au long de ce cheminement.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
RESUME.....	iv
REMERCIEMENTS.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES FIGURES.....	xiv
CHAPITRE	
1: INTRODUCTION.....	1
1.1 Le problème managérial.....	1
1.2 Les dimensions théoriques du problème managérial.....	4
1.3 Les opportunités de recherche.....	5
1.4 Les objectifs de la recherche.....	6
1.5 Les intérêts de la recherche.....	7
1.6 Contenu des autres chapitres.....	8
2: EXAMEN DE LA LITTERATURE: LE CADRE CONCEPTUEL GLOBAL	9
2.1 Les analyses économiques des réseaux.....	9
2.2 Les modèles comportementaux.....	11
2.2.1 Les concepts de base.....	11
2.2.2 Le pouvoir.....	16

2.2.2.1	Définitions et façons de mesurer le pouvoir.....	17
2.2.2.2	Les sources de pouvoir.....	26
2.2.2.3	Synthèse des principaux résultats empiriques.....	37
2.2.3	Le leadership.....	44
2.2.4	La satisfaction.....	47
2.2.4.1	Définitions et façons de mesurer la satisfaction.....	47
2.2.4.2	Synthèse des principaux résultats empiriques.....	50
2.3	Vers des modèles généraux d'analyse.....	53
2.3.1	Synthèse des modèles comportementaux partiels.....	55
2.3.2	Les modèles comportementaux généraux.	58
2.4	Les études empiriques: une synthèse globale.	65
2.5	Conclusion sur les conceptualisations du phénomène.....	72
3:	LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES.....	74
3.1	Les objectifs de la recherche.....	74
3.2	Le cadre conceptuel spécifique de la recherche.....	75
3.2.1	Le modèle de la relation de pouvoir et ses composantes.....	75
3.2.2	Le modèle de la relation de satisfaction et ses composantes.....	77
3.3	Les hypothèses.....	80
3.3.1	Hypothèses principales relatives à la dimension pouvoir.....	81



3.3.2	Hypothèses secondaires relatives à la dimension satisfaction.....	84
4:	LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	89
4.1	Le domaine d'application choisi.....	89
4.2	Définition opérationnelle et mesure des variables.....	92
4.2.1	Le phénomène à observer et à mesurer: le pouvoir du franchiseur.....	92
4.2.1.1	Définition opérationnelle....	92
4.2.1.2	Informations nécessaires.....	93
4.2.1.3	Mesure.....	94
4.2.2	Le phénomène à observer et à mesurer: la satisfaction du franchisé.....	98
4.2.2.1	Définition opérationnelle....	98
4.2.2.2	Informations nécessaires.....	100
4.2.2.3	Mesure.....	100
4.3	Description des univers, de la méthode d'échantillonnage, de l'échantillon, et de la cueillette de données.....	103
4.3.1	Univers idéal.....	103
4.3.2	Univers étudié.....	103
4.3.3	Méthode d'échantillonnage et échantillon.....	104
4.3.4	Cueillette de données.....	104
4.4	Validité et fidélité des mesures.....	105
4.4.1	La notion du pouvoir.....	105
4.4.1.1	Validité du contenu.....	105
4.4.1.2	Validité du construit.....	106

4.4.1.3	Fidélité.....	108
4.4.2	La notion de sources de pouvoir.....	108
4.4.2.1	Validité du contenu.....	108
4.4.2.2	Validité du construit.....	109
4.4.2.3	Fidélité.....	110
4.4.3	La notion de satisfaction.....	114
4.4.3.1	Validité du contenu.....	114
4.4.3.2	Validité du construit.....	114
4.4.3.3	Fidélité.....	115
5:	ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	116
5.1	Techniques statistiques utilisées.....	116
5.2	Résultats généraux.....	118
5.3	Analyse et interprétation du test de Mann-Whitney.....	120
5.4	Analyse et interprétation des résultats relatifs à la dimension principale: le pouvoir.....	121
5.4.1	Hypothèse 1-1 (le pouvoir est fonction des sources non coercitives).....	121
5.4.2	Hypothèse 1-2 (le pouvoir est fonction de la qualité et de l'importance des sources non-coercitives).....	122
5.4.3	Hypothèse 1-3 (le pouvoir est fonction des sources coercitives).....	123
5.4.4	Hypothèse 1-4 (le pouvoir est fonction de la perception et de la probabilité d'utilisation des sources coercitives),	124
5.4.5	Conclusion pour les hypothèses relatives à la dimension principale: le pouvoir.....	126

5.5	Analyse et interprétation des résultats relatifs à la dimension secondaire: la satisfaction.....	127
5.5.1	Hypothèse 2-1 (la satisfaction est fonction des sources non-coercitives)..	127
5.5.2	Hypothèse 2-2 (la satisfaction est fonction de la qualité et de l'importan- ce des sources non-coercitives).....	130
5.5.3	Hypothèse 2-3 (la satisfaction est fonction des sources coercitives).....	130
5.5.4	Conclusion pour les hypothèses relatives à la dimension secondaire: la satisfaction.....	131
6:	LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	134
6.1	Les limites de l'étude.....	134
6.1.1	Au niveau des instruments de mesure....	134
6.1.2	Au niveau de la cueillette des données.	135
6.2	Les contributions de la recherche.....	135
6.2.1	Contributions au niveau théorique.....	136
6.2.2	Contribution au niveau pratique.....	142
6.3	Suggestions pour les recherches futures.....	144
	BIBLIOGRAPHIE.....	145
ANNEXES:		
1-	Le questionnaire.....	161
2-	Les paramètres et les valeurs critiques du cycle de vie des établissements franchisés en restauration rapide.....	174

LISTE DES TABLEAUX

	Page
1. Relation entre variables de base des modèles comportementaux.....	13
2. Modèle des sources de pouvoir.....	28
3. Modèle modifié des sources de pouvoir.....	31
4. Modèle des sources de pouvoir économiques.....	35
5. Sommaire des variables utilisées dans les recherches empiriques.....	68
6. Sommaire des principaux résultats des recherches empiriques.....	69
7. Récapitulation du problème, des objectifs et des hypothèses.....	87
8. Les informations nécessaires et leur mesure.....	101
9. Analyse factorielle des sources de pouvoir: probabilité d'utilisation des sources coercitives et non coercitives.....	111
10. Caractéristiques du propriétaire-dirigeant.....	119
11. Pouvoir du franchiseur = f (probabilité d'utilisation de ses sources coercitives).....	125
12. Satisfaction des franchisés = f (qualité de l'assistance).....	129
13. Satisfaction des franchisés = f (perception dommage des sources coercitives).....	133

LISTE DES FIGURES

Page

1. Principaux résultats des modèles comportementaux partiels.....	56
2. Le modèle comportemental général de Robicheaux et El-Ansary.....	61
3. Le modèle comportemental général de Stern et El-Ansary.....	64

## CHAPITRE 1

### INTRODUCTION

#### 1.1 LE PROBLEME MANAGERIAL

Pour demeurer compétitif dans un marché très dynamique comme celui que nous connaissons aujourd'hui, tout réseau de distribution se doit d'être en mesure de rivaliser d'ardeur avec les ensembles intégrés existants (Rosenbloom 1973). Evidemment, pour atteindre ce résultat, il doit exister un minimum d'interdépendance fonctionnelle entre les membres du réseau. Cette interdépendance signifie que les firmes impliquées se doivent de tenir compte des besoins exprimés par leurs membres s'ils veulent accomplir leurs objectifs respectifs. Par conséquent, les objectifs des membres se doivent d'être analogues à ceux de la firme (Stern et El-Ansary 1977). Malheureusement, dans la majorité des situations, les membres d'un réseau possèdent souvent des buts et des objectifs qui sont incompatibles ou mutuellement exclusifs. Par exemple, un franchiseur, pour développer son réseau, peut vouloir tout simplement augmenter les royautés perçues sur les ventes brutes réalisées par ses franchisés dans l'exploit-

tation de leurs établissements alors que ceux-ci tendront davantage à vouloir que le pourcentage de royautés redevables au franchiseur soit justifié par les prestations qu'il fournit. La résultante en est que plusieurs firmes imposent des barrières aux autres membres du réseau pour améliorer leurs chances d'atteindre leurs objectifs économiques (i.e ventes, profits, retour sur investissement) ou sociaux (i.e prestige, autonomie, leadership). Il n'est donc pas étonnant, suite à cette situation contradictoire, de voir souvent l'émergence de conflits entre les membres d'un même réseau. Ce constat est d'ailleurs à l'origine du développement d'un nouveau champ de recherche qui s'est développé dans les années cinquante en distribution.

Ce n'est ainsi que depuis la publication des travaux de Palamountain en 1955 portant sur l'étude de la notion de conflit que nous avons observé un intérêt grandissant des chercheurs pour la problématique reliée aux comportements des grands distributeurs. Ainsi depuis une vingtaine d'années, le phénomène de la relation "pouvoir-conflit" présent dans les réseaux de distribution a régulièrement retenu l'attention des chercheurs. La documentation publiée en marketing nous rappelle d'ailleurs que de nombreuses études empiriques ont porté sur ce phénomène (Dwyer 1980, Etgar 1976a, Lusch 1976a). Par ailleurs, la relation "pouvoir-sources de pou-

voir" spécialement l'impact des sources de pouvoir possédé par un membre sur le niveau de pouvoir existant à l'intérieur du réseau, n'a que peu retenu l'attention des chercheurs (Hunt et Nevin 1974, Walker 1971, Dwyer 1980). Selon certains auteurs, il semblerait que la nature et les sources de pouvoir possédé par une entité pourraient affecter la présence et le niveau de pouvoir à travers tout le réseau (Hunt et Nevin 1974, Dwyer 1980, Walker 1971). De plus, cette relation a aussi un impact sur le niveau de conflit présent dans le réseau.

Notre but est d'analyser la relation "pouvoir-sources de pouvoir" présent dans les réseaux franchisés en restauration dans la région Mauricie Bois-Francs. Nous porterons en effet nos efforts sur cette relation parce que nous avons constaté que les rapports de pouvoir existant à l'intérieur d'un réseau franchisé sont nécessaires à la constitution de ce que Holloway et Roberts (1973) appellent la formation d'un "Leadership de réseau". D'autre part, l'utilisation des sources de pouvoir dans un réseau franchisé peut avoir des conséquences (bonnes ou mauvaises) importantes pour les membres du réseau. Finalement, l'étude du niveau de pouvoir présent dans les réseaux franchisés est nécessaire puisque cette variable peut affecter le niveau de performance opérationnelle des membres du réseau tout entier.



Pour le dirigeant d'un réseau de distribution franchisé, le problème managérial fondamental que pose l'existence d'une relation de pouvoir étroite avec ses franchisés est le suivant :

Que doit-il faire pour s'assurer que l'utilisation de ses sources de pouvoir affecte positivement son niveau de pouvoir à l'intérieur de son réseau franchisé?

C'est à cette question que nous tenterons de répondre.

## 1.2 LES DIMENSIONS THEORIQUES DU PROBLEME MANAGERIAL

Les chercheurs envisagent habituellement l'étude du pouvoir dans les réseaux de distribution selon deux dimensions théoriques distinctes mais complémentaires : d'une part, les sources de pouvoir, c'est-à-dire les catégories de pouvoir (sortes) le constituant; d'autre part, l'opérationnalisation du pouvoir, c'est-à-dire sa mise en oeuvre dans la réalité. Il est possible de définir le problème qui nous préoccupe selon ces deux dimensions.

Les questions de recherche se rapportant à la dimension "sources de pouvoir" peuvent être représentées comme suit : Quelles sont les sources de pouvoir utilisées par les franchiseurs? Est-ce-que certaines de ces sources sont plus importantes que d'autres? Ont-elles un impact significatif sur le niveau de pouvoir des franchiseurs?

Les questions de recherche se rapportant à la dimension "pouvoir" peuvent être représentées comme suit : Les franchiseurs utilisent-ils prioritairement leur pouvoir coercitif? leur pouvoir non-coercitif? Comment un franchiseur peut-il augmenter son niveau de pouvoir vis-à-vis de ses franchisés? Existe-t-il des différences de perception entre les différents groupes de franchisés sous études?

### 1.3 LES OPPORTUNITES DE RECHERCHE

Les deux dimensions du phénomène constituent présentement un seul grand champ de recherche. Jusqu'à présent, les chercheurs ont surtout concentré leurs efforts sur ces deux dimensions mais en relation avec la notion de conflit et non pas comme nous voulons le faire avec le concept desatisfaction. Globalement, nous pouvons dire que leurs efforts ont donné des résultats mitigés quant à l'identification des variables importantes pouvant expliquer le niveau de conflit présent dans un réseau de distribution. Cette première avenue constitue donc encore aujourd'hui un domaine important de recherche.

Quant à la notion de satisfaction qui a fait l'objet de très peu de recherches empiriques, elle constitue à notre

avis un domaine de recherches fort important qui nous apparaît prioritaire pour les raisons suivantes :

- Sachant, selon le raisonnement de Hunt et Nevin(1974), qu'il est important d'avoir des franchisés satisfaits afin que ceux-ci a) coopèrent mieux avec le franchiseur, b) soient moins enclins à fonctionner de façon individuelle et c) recherchent moins de protection à travers la promulgation de lois, il est important pour le franchiseur de connaître l'impact de l'utilisation de son pouvoir sur le niveau de satisfaction de ses franchisés.
- Il nous semble plausible de supposer qu'il existe de l'interaction entre les deux dimensions. Notre raisonnement est inspiré des études empiriques de Hunt et Nevin (1974), Michie (1978), et Dwyer (1980) dans lesquelles les auteurs considèrent implicitement le niveau de satisfaction comme étant une résultante de la relation pouvoir-conflit.

La notion de satisfaction sera utilisé dans cette étude comme variable secondaire complémentaire à nos deux variables principales.

#### 1.4 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les objectifs de la recherche sont triples et correspondent aux trois types d'opportunités de recherche identifiés précédemment. Le premier est de produire une synthèse des

résultats les plus significatifs se rapportant à la relation pouvoir-sources de pouvoir. Le second objectif est de reprendre l'étude de la dimension pouvoir entreprise par les chercheurs depuis une vingtaine d'années en testant un certain nombre d'hypothèses relatives à l'utilisation des sources de pouvoir coercitives et non-coercitives.

Ces objectifs, ainsi que les hypothèses qui s'y rattachent, font l'objet d'une présentation plus complète dans le chapitre 3.

#### 1.5 LES INTERETS DE LA RECHERCHE

Les intérêts de la recherche sont de deux ordres :

- Du point de vue théorique, la recherche apportera de l'information permettant de préciser le construit relatif au pouvoir du distributeur dans le modèle développé par French et Raven (1959). De façon plus spécifique, l'étude qualifiera davantage la relation entre les sources de pouvoir et le pouvoir possédé par un franchiseur et le niveau de satisfaction présent chez les franchisés. Elle confirmera ou infirmera l'interaction entre les dimensions présentées.
- Du point de vue pratique, la recherche apportera de l'information permettant au franchiseur de mieux ajuster

ses stratégies de contrôle aux besoins de ses franchisés. Les perceptions des franchisés du pouvoir possédé par leurs franchiseurs permettront d'identifier les éléments ayant un impact négatif sur leur niveau de satisfaction. Elle permettra donc de guider le franchiseur dans le choix de ses méthodes d'intervention auprès de ses franchisés.

#### 1.6 CONTENU DES AUTRES CHAPITRES

Le contenu des chapitres suivants correspond essentiellement aux étapes suivies au cours du processus de recherche. Le chapitre 2 contient une revue détaillée de la littérature relative au domaine sous étude. Il constitue le cadre conceptuel général de l'étude. Dans le chapitre 3 nous précisons les objectifs, le cadre conceptuel spécifique et les hypothèses de la recherche. Dans le chapitre 4 nous examinons la méthodologie de la recherche. Dans le chapitre 5 nous faisons l'analyse et l'interprétation des résultats. Enfin, dans le chapitre 6 nous spécifions les limites et les implications pratiques des résultats obtenus pour les relations futures franchiseur-franchisés. Nous identifions également quelques opportunités de recherche pour le futur.

## CHAPITRE 2

### EXAMEN DE LA LITTERATURE: LE CADRE CONCEPTUEL GLOBAL

#### 2.1 LES ANALYSES ECONOMIQUES DES RESEAUX

Les analyses économiques des réseaux ont, à notre avis, été les premières tentatives théoriques présentant une étude approfondie du processus de développement des réseaux de distribution. Nous présentons ci-dessous un court résumé explicatif des limites propres à ce courant d'analyse.

Gattorna (1978) considère que les analyses économiques(1) des réseaux de distribution présentent l'inconvénient de reposer sur une hypothèse très stricte selon laquelle le fonctionnement des marchés permet de faire évoluer la structure du réseau vers un état idéal qui permettra de maximiser l'utilité procurée aux acheteurs avec un coût d'exploitation

---

1: Nous ne présentons ici qu'un court résumé de la théorie économique des réseaux de distribution. Il nous semble indispensable de prendre en compte dans notre analyse le fait que le réseau de distribution est non seulement un système économique, mais aussi un système social. Le lecteur davantage intéressé par l'aspect économique n'a qu'à se référer au papier d'André Micallef.

minimum. L'observation du fonctionnement réel des réseaux met pourtant en évidence une situation plus complexe. Selon Filser (1989), le double objectif de maximisation de l'utilité du consommateur et de minimisation du coût de distribution ne suffit pas à décrire la logique de fonctionnement de tous les réseaux de distribution. Cet auteur considère que les objectifs assignés à un réseau dépendent des choix des entreprises composant ce réseau. Les objectifs résulteront alors de phénomènes individuels, c'est-à-dire des comportements de maximisation de chaque entreprise ou de chaque agent composant le réseau.

D'autre part, les études portant sur les réseaux de distribution nous révèlent l'existence de situations très éloignées de l'équilibre contrairement à ce que suggèrent les modèles économiques. Les conflits entre entreprises composant les réseaux sont fréquents (Brown, 1977; Dart, 1988; Lusch, 1978), même si le coût économique de ce conflit peut être élevé; par exemple, des manufacturiers automobiles peuvent refuser d'approvisionner certains concessionnaires, des concessionnaires peuvent décider d'abandonner la vente de certaines marques en représailles contre le manufacturier, etc. Dans le cadre de notre étude, il est donc nécessaire d'analyser ces phénomènes comportementaux pour tenter d'en évaluer les conséquences et les éléments déclencheurs.

Les analyses comportementales des réseaux de distribution sont nées suite à la perception des limites des travaux de nature purement économiques dont on vient de discuter brièvement. Dans une première série de travaux d'inspiration behavioriste, les chercheurs se sont efforcés de déterminer avec exactitude les variables qui permettent de représenter adéquatement les phénomènes comportementaux à l'intérieur des réseaux de distribution. La section 2.2 est consacrée à cette présentation. Par la suite, les chercheurs ont élaborés une première famille de modèles pour analyser le fonctionnement et les transformations ayant cours dans les réseaux de distribution en recourant seulement à des variables comportementales (section 2.3). Finalement, dans la section 2.4 nous examinerons successivement chacune des études empiriques portant sur le pouvoir et la satisfaction.

## 2.2 LES MODELES COMPORTEMENTAUX

### 2.2.1 LES CONCEPTS DE BASE

Une littérature très abondante et variée a été consacrée aux variables qui permettent de représenter adéquatement les différents comportements des entreprises qui composent un réseau. A cet effet, quatre variables peuvent être considérées comme les éléments principaux des modèles comportementaux : le pouvoir, le conflit et la coopération (qui sont



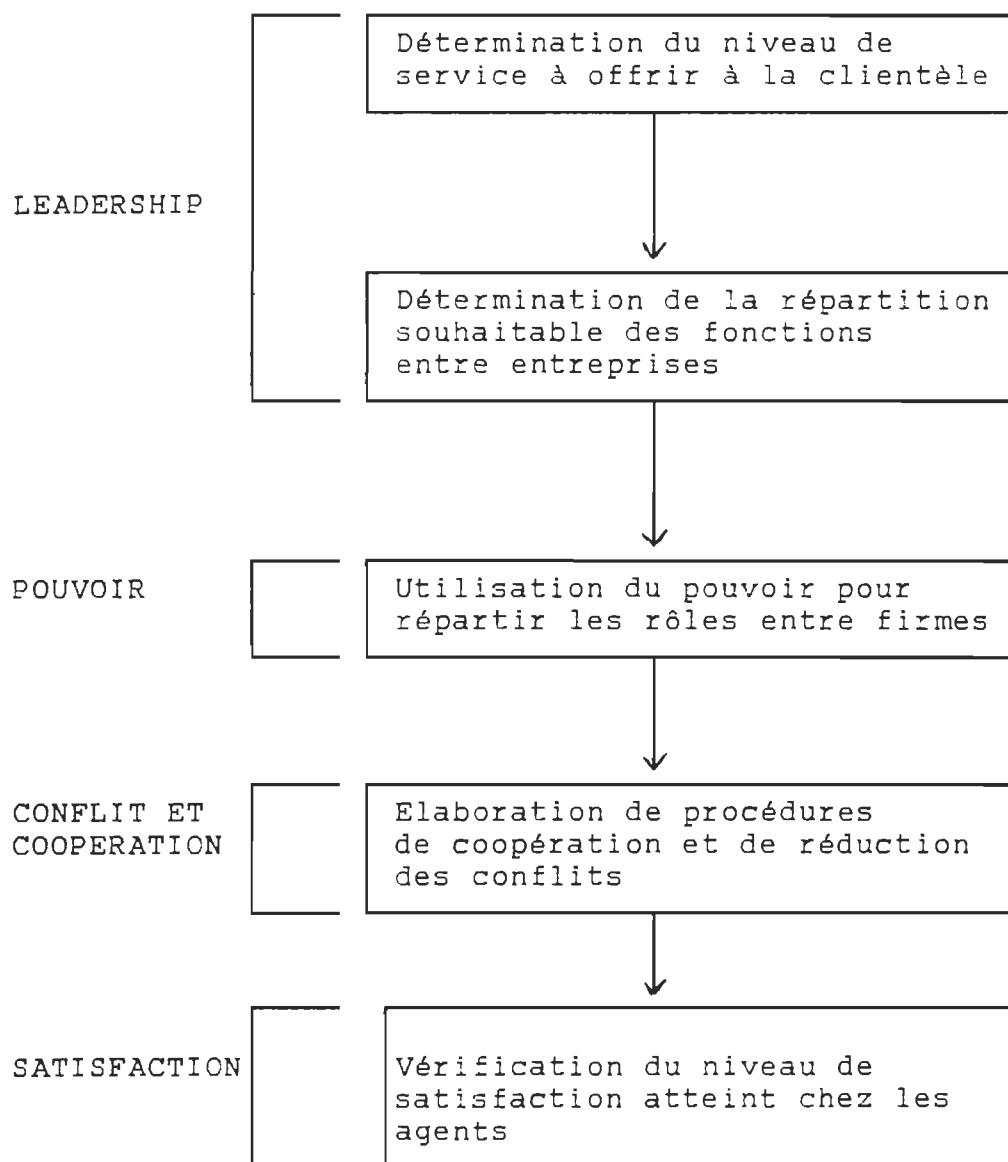
généralement examinés ensemble puisqu'ils représentent les deux faces opposées d'un même phénomène) et le leadership. Notre propos dans cette section porte spécifiquement sur les éléments "pouvoir" et "leadership" et est complété par une présentation de la variable "satisfaction" puisqu'ils sont les éléments centraux de notre étude.

La hiérarchie existant entre nos quatre variables principales a été mise en évidence par Stern et El-Ansary (1988) dans le tableau 1. Nous avons ajouté à cette présentation la notion de satisfaction pour mieux faire ressortir l'importance de cette variable comme élément résultant du processus de conflit/coopération. Précisons les principaux éléments de ce processus.

1) Selon la structure hiérarchique présentée, on peut considérer que le développement d'un réseau de distribution exige dès le départ, un certain nombre de décisions qui permet l'élaboration d'une offre de services et/ou de produits par les entreprises intervenant dans le processus de vente pour maximiser le niveau de satisfaction de la clientèle (attentes). Pour ce faire, il est nécessaire qu'une entreprise dispose d'une autorité légale reconnue (leadership) pour faire accepter par les autres membres du réseau le niveau de service proposé. Cet objectif atteint, le leader peut procéder à la

Tableau 1

## RELATION ENTRE VARIABLES DE BASE DES MODELES COMPORTEMENTAUX



répartition des différentes tâches et/ou activités entre entreprises membres du réseau pour atteindre la plus grande efficience.

On observe déjà des différences importantes par rapport aux modèles économiques. Dans les modèles économiques, on considère que la décision en matière d'organisation de réseau

revient toujours à l'entreprise productrice des biens et/ou services puisque c'est elle qui doit minimiser le coût total du produit ou du service. Par contre, les modèles comportementaux imposent moins de contraintes que leurs homologues économiques puisqu'ils partent du principe que chaque entreprise membre est apte à diriger l'organisation du réseau pourvu que les autres entreprises membres reconnaissent son leadership; d'où l'importance relative de cette variable dans l'explication d'une relation de pouvoir. Par ailleurs, les modèles économiques soumettent l'objectif de maximisation du niveau de satisfaction de la clientèle (attentes) à une contrainte de coût. Les modèles comportementaux minimisent l'importance de cette hypothèse en ne faisant du coût de fonctionnement du réseau qu'une variable parmi d'autres.

2) Lorsque le leader du réseau a assuré la distribution optimale des fonctions entre les divers membres du

réseau, il doit faire en sorte que l'on applique ses décisions. Dans les modèles économiques, on suppose implicitement que les diverses entreprises atteignent leurs objectifs d'efficience et d'efficacité par une adaptation quasi instantanée au système des coûts en vigueur dans leur domaine d'activité. Cependant, un grand défaut de cette approche concerne les mécanismes de cette adaptation, lesquels sont supposés conduire automatiquement à l'optimum. Toutefois, dans les modèles comportementaux, il est fait explicitement allusion au pouvoir auquel une entreprise est susceptible de recourir pour imposer l'organisation du réseau qu'elle a choisie.

3) La simple présence de ce pouvoir ne suffit pas à garantir au leader la possibilité d'imposer ses vues aux autres membres du réseau. Ceux-ci peuvent refuser cette forme de pouvoir et résister pour finalement entrer en conflit avec le leader. Mais il est également possible et fondamentalement souhaitable que les relations entre le leader et les autres entreprises soient plus harmonieuses et aboutissent ainsi à une coopération active de tous au bon fonctionnement du réseau. De cette façon, on peut éviter le conflit ou au moins, on permet de le

résoudre à un coût minimum par la coopération des différents intervenants.

Nous allons dans ce chapitre présenter ces variables comme suit : Tout d'abord, comme le leadership dépend dans une large mesure du pouvoir que peut détenir une entreprise, il est souhaitable d'analyser en premier lieu le pouvoir et les sources de pouvoir. Nous analyserons ensuite le leadership et enfin la satisfaction.

#### 2.2.2 LE POUVOIR

Ce premier concept illustre très bien une des plus grandes difficultés relatives à ce courant d'analyses : celui de la définition des concepts. Il existe à cet effet presque autant de définitions que d'auteurs. Si l'ensemble des chercheurs qui se sont penchés sur la théorisation des comportements s'entendent pour reconnaître l'existence d'un lien entre les sources de pouvoir et la possession de pouvoir, tous ne le conceptualisent pas de la même façon. L'objet de cette section est de passer en revue les conceptualisations théoriques rencontrées dans la littérature et de tenter de les évaluer afin de choisir la plus prometteuse en terme de recherche. Finalement, nous présentons une synthèse des travaux qui ont permis de déterminer les sources de pouvoir présent dans les réseaux de distribution.

#### 2.2.2.1 Définitions et façons de mesurer le pouvoir

Malgré que la plupart des chercheurs expriment leur désespoir d'en arriver un jour à élucider le problème concernant la nature de ce qu'est le pouvoir et les difficultés rencontrées pour le définir précisément, la compréhension du concept semble être actuellement assez consistante à travers la littérature. Considérons les définitions suivantes :

1- Dahl (1957) : "a a le pouvoir sur b dans la mesure où a peut faire faire à b quelque chose que b, autrement, ne ferait pas."

2- Emerson (1962) : "le pouvoir d'un acteur a sur un acteur b est le niveau de résistance de la part de b qui peut être potentiellement maîtrisé par a ."

3- French (1965) : "le pouvoir est la force maximale que a peut induire sur b moins la force maximale de résistance que b peut mobiliser dans le sens contraire."

4- Cartwright (1965) : "Quand un agent appelé O remplit un acte résultant d'un changement dans le comportement d'un autre agent P, nous disons que O influence P. Si O a la capacité d'influencer P, nous disons que O a du pouvoir sur P."

Nous avons observé que les auteurs s'entendent en général sur la portée de ces définitions couramment citées. Dans ces conditions, il est important de souligner que le thème central de ces définitions se rapporte toujours à "l'habileté de produire chez autrui un changement dans son comportement". En d'autres termes, le pouvoir est l'habileté de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement. D'autres auteurs ont proposé des définitions légèrement différentes :

" ... une relation asymétrique entre le comportement de deux personnes...comme un changement dans le comportement de l'un (l'influenceur) altérant le comportement de l'autre (l'influencé)(Simon 1953)".

"...n'importe quoi qui établit et maintient le contrôle d'un homme sur un autre(Morgenthau 1960)".

Il apparaît évident que toutes les conceptualisations du phénomène présenté ci-dessus ne sont pas identiques. Mais ce qu'il nous faut reconnaître, c'est que l'habileté de faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement est toujours l'essence centrale du phénomène pouvoir.

Nous croyons pouvoir affirmer que c'est la définition de Dahl (1957) représentant le pouvoir comme " la capacité d'un

individu ou d'une institution à forcer un autre agent à adopter un comportement que cet agent n'aurait pas choisi de façon spontanée" qui est à la base des premiers développements théoriques relatifs à ce concept. Nous avons observé cependant que cette définition qui est assez simple dans sa formulation, présente l'inconvénient majeur de ne pas proposer d'indicateurs permettant la mesure du pouvoir. C'est probablement la raison pour laquelle les chercheurs en sciences sociales lui ont préféré la définition beaucoup plus précise de Schopler (1965): "Le pouvoir d'un individu A sur un autre individu B peut être défini comme la probabilité de voir B adopter un certain comportement après une intervention de A, comparé à la probabilité qu'aurait eu B d'adopter ce comportement en l'absence de démarche de A".

Les auteurs Stern et El-Ansary (1988) formulent trois commentaires sur les conséquences de cette définition :

- (1) Lorsque l'on spécifie une relation d'autorité, il est nécessaire de préciser entre quelles entreprises cette relation existe. Il ne suffit donc pas de dire que l'entreprise A dispose de pouvoir : il faut préciser sur quelles autres entreprises ce pouvoir s'exerce.
- (2) La définition du pouvoir est indépendante des moyens qui permettent à une entreprise de détenir ce pouvoir.
- (3) Finalement, l'exercice du pouvoir de A sur B ne peut s'interpréter que par un accroissement de la probabilité de B d'adopter le comportement suggéré par A, sans que cette adoption soit immédiatement



effective. Il est même possible que A doive faire appel à d'autres moyens que le pouvoir pour que B agisse enfin dans le sens voulu.

Suite à ces précieux éclaircissements fournis par El-Ansary et Stern (1988), la relation de pouvoir entre deux entreprises nous est rendue plus compréhensible.

D'autre part, certains chercheurs ont appliqué les définitions déjà citées dans un contexte marketing :

1- Wilemon (1972) : "Le pouvoir réfère à l'habileté d'un membre du réseau à induire chez un autre membre du réseau un changement de son comportement en faveur des objectifs du membre du réseau exerçant l'influence."

2- Wilkinson (1974) : "Le pouvoir peut être vu comme étant l'habileté d'une firme à affecter la prise de décisions et/ou le comportement d'une autre firme."

3- El-Ansary et Stern (1972) : "...le pouvoir d'un membre du réseau est son habileté à contrôler les variables décisionnelles dans la stratégie marketing d'un autre membre du réseau et ce, à différents niveaux d'opération. Pour que ce contrôle soit considéré comme du pouvoir, il doit être, pour le membre influencé, différent du niveau original déjà subi."

Parmi ces définitions, la définition du pouvoir la plus utilisée dans les nombreux travaux consacrés à la problématique spécifique du pouvoir dans les réseaux de distribution est celle proposée par El-Ansary et Stern en 1972.

Pour notre part, nous considérons que la définition théorique de Schopler (1965) est la meilleure car elle est la plus précise. Nous utiliserons dans cette recherche la définition basée sur les travaux de Schopler (1965) telle que développée par El-Ansary et Stern (1972) dans un contexte marketing.

On peut synthétiser cette définition en affirmant que pour cet auteur, le pouvoir est l'habileté d'un membre du réseau (a), telle que perçue par un autre membre du réseau (b), à contrôler les variables décisionnelles de (b).

Nous en avons désormais terminé avec le choix de la définition théorique du pouvoir qui sera utilisée dans cette étude. Il nous reste maintenant à discuter de la façon de le mesurer.

Venons-en maintenant à préciser ce qu'est le pouvoir. C'est dans les ouvrages classiques de Emerson (1962) et de French et Raven (1959) que nous trouvons le meilleur éclairage sur ce qu'est le pouvoir. En effet, Emerson (1962)

conçoit la relation de pouvoir comme étant basée sur la dépendance :

"... le pouvoir de A sur B est égal à, et est aussi basée, sur la dépendance de B sur A...la dépendance de l'acteur B vis-à-vis de l'acteur A est directement proportionnelle à l'investissement motivationnel de B dans les buts recherchés par A, et inversement proportionnelle à la disponibilité de ces buts à l'extérieur de la relation entre A et B ".

A la suite de ces considérations, il apparaît que non seulement Emerson (1962) présente la relation entre le pouvoir et la dépendance, mais il spécifie aussi les composantes de cette dépendance. Cet ensemble de proposition est donc important puisqu'il induit comme élément critique les perceptions de la personne qui subit le pouvoir.

Le pouvoir, tout comme les sources de pouvoir, a été décrit dans la littérature en terme de relation ( Dahl 1957; Emerson 1962; Simon 1953). Une relation définie par les perceptions de l'une des parties vis-à-vis l'autre, celui qui détient le pouvoir. Cette façon de mesurer le pouvoir a été utilisée par de nombreux auteurs comme Beier et Stern (1969), Simon (1959), Hunt et Nevin (1974), Michie (1978) et Gaski (1986). En voici deux exemples :

"...le pouvoir de O dépend des perceptions de P vis-à-vis l'habileté de O à satisfaire les désirs de P...(Beier et Stern 1969)".

"... ce n'est pas l'habileté de l'agent influenceur à intervenir pour donner des récompenses et des punitions qui est importante, mais plutôt la potentialité de récompenses et de punitions telles qu'elles sont perçues par l'influencé (Raven 1965)".

Ainsi, dans la littérature, le pouvoir ne réfère pas à une habileté objective d'un individu ou d'un groupe à contrôler ou à influencer le comportement de d'autres individus, mais il réfère plutôt à l'habileté potentielle de contrôler ou d'influencer des individus selon la façon dont eux se perçoivent contrôlés ou influencés. March (1955) a été le premier à promouvoir ce point de vue lorsqu'il a suggéré que l'on pouvait utiliser des attributs comme mesure de cette influence pour mesurer le pouvoir de façon directe. Il a été suivi dans cette voie par Hunt et Nevin (1974), Gaski (1986) et de nombreux autres chercheurs.

En conséquence de quoi, le pouvoir est considéré comme étant fonction de la "perception" des sources de pouvoir (habileté à satisfaire les désirs de P "promesse de récompense", tel qu'énoncé par Beier et Stern ou par Thibaut et Kelly) par l'individu soumis au pouvoir (influencé). Cette interprétation de la mesure du pouvoir est acceptée à travers le monde par une grande proportion de chercheurs en marketing (Beier et Stern 1969, El-Ansary et Stern 1972, Hunt et Nevin 1974, Lusch 1976, Wilkinson 1974, Michie 1980, Gaski 1986).

Aujourd'hui, la définition et la mesure d'indicateurs du pouvoir continuent toujours à poser de sérieux problèmes méthodologiques. Deux démarches ont à ce jour été expérimentées. Cependant, aucune de ces façons de mesurer le pouvoir n'a conduit à des résultats satisfaisants. La première méthode consiste à demander aux différents membres du réseau le pouvoir qu'ils attribuent aux autres membres. Cette méthode basée sur les travaux de March (1955) a été appliquée entre autre par Etgar (1976a) pour mesurer le pouvoir des compagnies d'assurances tel qu'il est perçu par leurs agents et par Lusch (1976a) sur le marché de l'automobile (relations entre constructeurs et concessionnaires). La seconde méthode de mesure, plus conventionnelle, consiste tout simplement à demander à un agent d'évaluer le pouvoir dont il estime disposer sur les autres membres du réseau. Ces deux démarches recourent au même instrument de mesure, en l'occurrence une échelle de type Likert permettant de recueillir une mesure du pouvoir qui puisse faire l'objet de traitements statistiques complémentaires comme la recherche de variables explicatives.

Pourtant dans les deux cas, la logique de la démarche méthodologique est comparable puisqu'il s'agit de mesures déclaratives du pouvoir. Or, Lusch et Brown (1982) ont établi de façon très convaincante que ces méthodes ne permettaient pas de mesurer le pouvoir, mais reflétaient plutôt l'in-

fluence que les sources de pouvoir utilisées par les entreprises pouvaient avoir sur la perception de ce pouvoir.

Cette recherche a remis en cause les rares résultats empiriques qui existaient sur ce thème, et depuis lors, aucune contribution décisive n'a permis de progresser sur la voie d'une nouvelle méthodologie de mesure du pouvoir.

Par ailleurs, on sait qu'en français le mot pouvoir signifie à la fois le nom pouvoir et le verbe pouvoir ou être capable. Les mots pouvoir en tant qu'autorité et pouvoir en tant qu'être capable peuvent être considérés comme synonymes en français, mais ce n'est pas toujours le cas en anglais. Dahl (1957, p.202) a peut-être raison quand il dit que le problème sémantique du mot pouvoir en anglais réside dans le fait que ce mot n'a pas de forme verbale appropriée. Par conséquent, les auteurs sont contraints d'utiliser des périphrases comme par exemple : "le fait d'avoir de l'influence sur... ou encore d'avoir le contrôle sur..."; il s'ensuit une multitude de problèmes sémantiques. Par conséquent, nous tenons à mentionner que dans cette étude, nous interprétons le pouvoir comme voulant dire "être capable de".

Même s'il n'est pas possible aujourd'hui de valider empiriquement les propositions des auteurs concernant les relations de pouvoir entre entreprises, il est par contre accep-

table d'estimer le pouvoir que possède une entité vis-à-vis une autre si l'on remplace la mesure du pouvoir par sa source.

#### 2.2.2.2 Les sources de pouvoir

L'identification des sources de pouvoir dans un réseau est nécessaire non seulement à des fins purement théoriques mais aussi opérationnelles. En effet, si l'on reconnaît que c'est par le pouvoir que l'un des membres du réseau parvient à assumer la coordination des activités de l'ensemble des participants pour atteindre ses objectifs d'efficacité, il est indispensable de connaître les moyens qui permettent de disposer de ce pouvoir. La littérature en gestion et plus particulièrement en marketing a conduit dans ce domaine à des résultats significatifs.

La base de tous les travaux portant sur les sources de pouvoir est une typologie élaborée par French et Raven en 1959. Le tableau 2 décrit le modèle des sources de pouvoir qu'ont proposé ces auteurs. Rappelons brièvement les définitions que les auteurs ont données de ces sources de pouvoir :

- 1) Le pouvoir de récompenser : Une entreprise A dispose d'un pouvoir potentiel sur une entreprise B si B est persuadé qu'elle peut tirer un bénéfice de sa relation

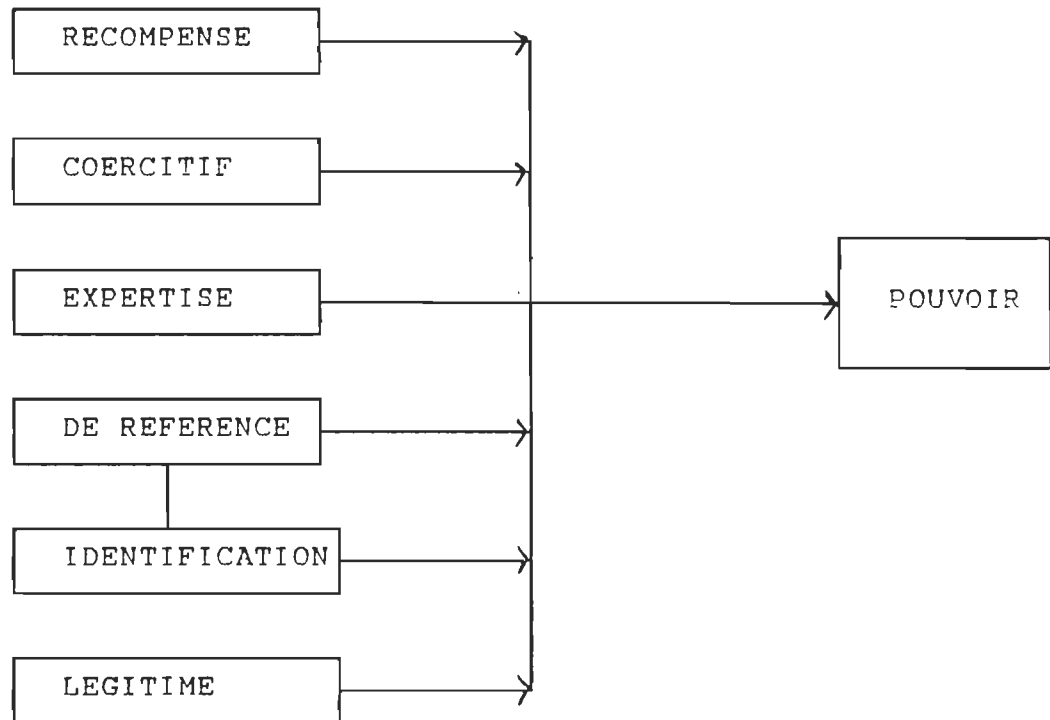
avec A. Parmi ces bénéfices, on trouvera, par exemple, une réduction possible du coût des achats de marchandises pour un franchisé, une participation financière du franchiseur à la promotion du ou des produits, l'octroi de privilèges comme l'exclusivité de distribution du ou des produits concernés dans un secteur donné, etc; le tout étant évidemment fonction du secteur d'intervention desdites entreprises.

2) Le pouvoir de sanctionner : C'est la réciproque de la récompense. Une entreprise A dispose d'un pouvoir potentiel sur une entreprise B si B est persuadé que A peut la priver des avantages énumérés ci-dessus. De nombreux auteurs ont consacré leurs recherches à la mesure de l'impact du recours prolongé à des sanctions comme sources de pouvoir sur le fonctionnement du réseau. Une conclusion importante de ces recherches a été la mise en évidence de l'apparition de contre-pouvoir ou pouvoir compensatif (tel que défini par Galbraith (1967)) lorsque l'exercice de l'autorité par un membre du réseau devient insupportable pour les autres membres (Etgar 1976a).



Tableau 2

## MODELE DES SOURCES DE POUVOIR



Source: French et Raven (1959)

3) Le pouvoir d'expertise : L'entreprise A dispose d'un pouvoir potentiel sur l'entreprise B lorsque B est persuadée que A détient des compétences particulières dans le domaine et que ses directives sont le résultat d'une expertise réelle. Dans ce cas, l'entreprise B pense qu'elle a tout intérêt à suivre les indications de A si elle veut atteindre des résultats probants. Comme exemple d'expertise, on peut considérer la connaissance du marché que possède un franchiseur qui a correctement identifié les attentes d'un segment (McDonald's), ou encore lorsqu'il a développé des méthodes avancées de gestion des relations avec ses franchisés par l'utilisation de système électronique de passation des commandes, etc.

4) Les pouvoirs de référence et d'identification sont liés par une relation de cause à effet. Selon French et Raven, "le pouvoir de référence d'une entreprise A sur une entreprise B résulte du désir de B de s'identifier à A. Si A s'occupe de la gestion d'un groupe auquel il semble avantageux d'appartenir, B s'efforcera d'en faire partie puis d'y demeurer". Le pouvoir de référence tire son origine directement de la position de leader occupée par un produit ou une marque sur le marché. L'adhésion à un système de franchise de type McDonald's en restaura-

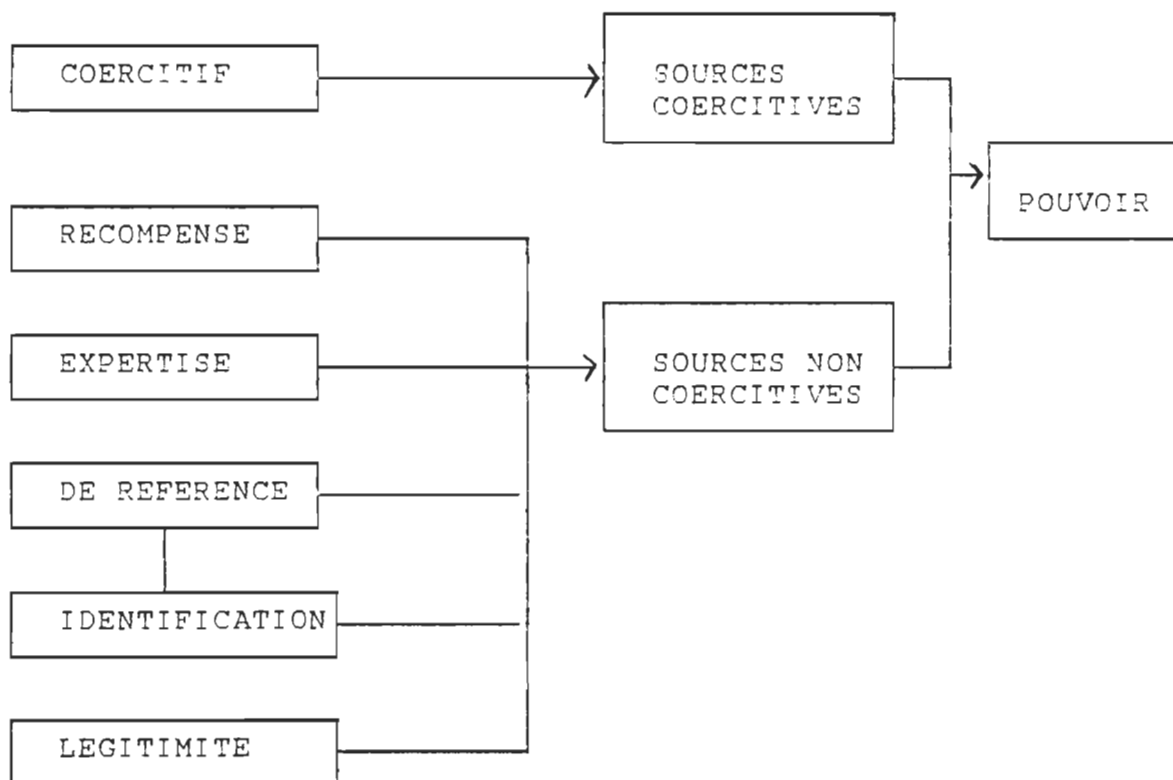
tion rapide est un bon exemple d'identification à un système de distribution qui possède une très forte valeur de référence.

5) Le pouvoir légitime : Ce cinquième type de pouvoir représente directement les résultats en terme de prestige dont peut bénéficier une entreprise.

La typologie de French et Raven (1959) que l'on vient de décrire succinctement a fait l'objet de nombreuses améliorations rendues nécessaires par sa capacité explicative limitée. En effet, il était laborieux d'expliquer le pouvoir perçu chez une entreprise par les cinq sources suggérées par French et Raven (1959). C'est ainsi que trois nouveaux modèles ont été développés pour suppléer aux faiblesses inhérentes du modèle initial de French et Raven (1959). Un premier modèle présentant des perfectionnements, non seulement intéressants mais très importants pour les nombreux travaux qui ont suivis, a été proposé par Hunt et Nevin (1974). Le tableau 3 décrit ce modèle qui est en fait une typologie modifiée des sources de pouvoir élaborée par French et Raven (1959). Hunt et Nevin (1974) ont ainsi démontré qu'une entreprise pouvait en réalité assurer son pouvoir soit par l'exercice d'une contrainte sur d'autres entreprises du réseau (sources coercitives) ou inversement par des incitations positives à l'application par les autres entreprises des

Tableau 3

## MODELE MODIFIE DES SOURCES DE POUVOIR



Source: Hunt et Nevin (1974)

normes qu'il proposait (sources non coercitives). Il est à noter qu'en distribution, les sources de pouvoir coercitives sont représentées par la potentialité d'existence de punitions pouvant être employée par un membre telle que perçue par un autre membre (Hunt et Nevin 1974; Lusch 1976, 1977).

Ces punitions peuvent prendre différentes formes mais pour le franchiseur, celles-ci représentent souvent la fin de l'entente de franchise, certaines limitations au niveau du support promotionnel et/ou des ventes, etc. Du côté des franchisés, les sanctions que ceux-ci peuvent utiliser à l'endroit de leur franchiseur incluent l'addition de lignes de produits de concurrents, le refus de promouvoir les produits du franchiseur ou le refus de fournir les informations demandées par le franchiseur. Les sources de pouvoir non coercitives quant à elles, représentent des incitatifs positifs qui permettent à un membre d'un réseau d'essayer de persuader un autre membre du même réseau (Hunt et Nevin 1974; Lusch 1976a, 1977). Les sources de pouvoir non coercitives incluent généralement le pouvoir de récompense, légitime, d'expertise et de référence. Ces sources sont celles qui ont été identifiées par French et Raven (1959) et qui furent groupées par la suite en un seul ensemble, dues à la difficulté d'ordre méthodologique inhérente à la séparation des différentes bases de pouvoir et parce que différents auteurs

(Hunt et Nevin 1974; Lusch 1976; Wilkinson 1979) ont présenté un support empirique basé sur une dichotomie entre sources de pouvoir coercitives et non coercitives. Par ailleurs, il faut bien noter que la combinaison des sources de pouvoir d'expertise, de récompense, de référence et légitime en une seule source générale appelée sources de pouvoir non coercitives, amène une perte d'information.

Le niveau de satisfaction des entreprises soumises à l'application d'un pouvoir dépend donc, évidemment, directement des sources de pouvoir utilisées. De plus, la perception du pouvoir variera aussi selon les sources de pouvoir. Hunt et Nevin (1974) ont ainsi démontré que le climat présent dans les relations franchiseur/franchisé était directement affecté par l'usage que faisait le franchiseur de ses sources coercitives. Plus ce dernier utilisait ses sources coercitives, plus le climat devenait malsain.

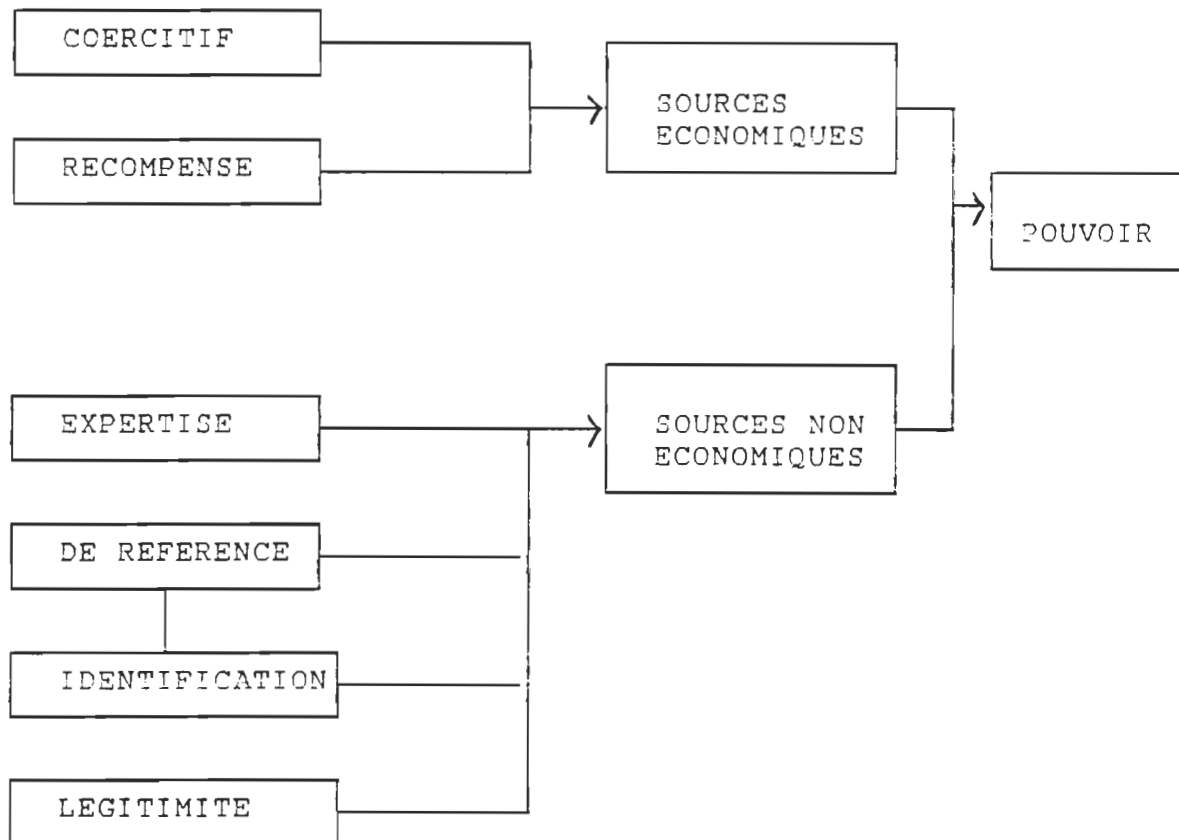
Cette différenciation rendue possible entre sources de pouvoir coercitives et non coercitives est d'un grand intérêt pour l'analyse de l'évolution des relations entre membres d'un réseau. D'une part, cette importance n'a pas échappé à de nombreux auteurs comme Lusch (1976) ou Michie (1980) qui ont basé leurs travaux sur cette dichotomie. D'autre part, on sait aussi que la concentration d'un pouvoir trop important entre les mains d'une seule entreprise conduira presque tou-

jours les entreprises sous contrôle à tenter de se débarrasser de cette dépendance excessive en créant ce que les auteurs (Galbraith 1967, Beier et Stern 1969) ont appelé un contre-pouvoir ou pouvoir compensatif; dans ce cas, ces entreprises procèdent généralement en s'associant, pour prendre en charge eux-mêmes certaines fonctions de l'entreprise leader de façon à échapper à son influence ou bien, elles développent séparément ou en commun des fonctions nouvelles qui vont atténuer le pouvoir de l'entreprise leader.

Un deuxième modèle basé encore une fois sur les recherches de French et Raven (1959) a été utilisé par Etgar (1978). Cet auteur privilégia, contrairement à Hunt et Nevin (1974), une dichotomie basée sur des catégories de nature économiques/non économiques, groupant ainsi les sources de récompense et coercitives dans une même catégorie : la catégorie économique. Le tableau 4 décrit ce modèle. Succintement, cet auteur démontra dans sa recherche que le recours à des sources de pouvoir économiques avaient une incidence négative sur le climat inter-entreprise. Ainsi, ses principaux résultats sont concordants avec les résultats obtenus par Hunt et Nevin (1974).

Tableau 4

## MODELE DES SOURCES DE POUVOIR ECONOMIQUE



Source: Etgar (1978)



Un dernier modèle, celui de Gaski (1986), propose, contrairement aux auteurs précédents, un traitement basé sur une distinction entre qualité/capacité. Pour cet auteur, il semble évident que les sources de pouvoir coercitives et de récompense reflètent la capacité d'un possesseur de pouvoir d'agir ou une potentialité d'action qui peut être définie littéralement comme les habiletés perçues d'imposer des punitions et de donner des récompenses. Par contraste, les sources de pouvoir d'expertise, de référence et légitime sont liées aux qualités intrinsèques du possesseur de pouvoir : il est un expert, c'est le patron de la firme etc. Ses résultats indiquent que dans le réseau de distribution étudié, tous les impacts liés à l'utilisation de méthodes utilisant des récompenses ou des punitions sur le pouvoir du distributeur ou sur la satisfaction des concessionnaires semblent attribuables aux effets en provenance des sources de pouvoir appelées qualitatives. Ainsi, l'effet net de l'utilisation du pouvoir de récompense sur le pouvoir et le niveau de satisfaction est positif alors que pour l'utilisation de méthodes coercitives, le résultat est négatif.

Toujours selon Gaski (1986), il semblerait qu'une source de pouvoir n'est pas bien représentée par le construit de French et Raven :

"l'habileté de contrôler certains aspects critiques de l'environnement des W de manière à ce que le nouvel environnement créé puisse amener le changement désiré dans les comportements des W" (Tedeschi et Bonoma 1972, p.15)."

Cette habileté (capacité) ou cette façon de faire peut être appelée "sources de pouvoir manipulables" ou "contrôle écologique". S'il est concevable qu'une telle habileté puisse être significative dans la mise en place d'un réseau de distribution, la taxinomie de French et Raven (1959) ne représente alors dans ce contexte qu'un sous-ensemble de ce qui se rapporte aux sources de pouvoir. Malgré tout, Gaski (1986) considère que le construit de French et Raven (1959) semble bien prendre en considération les éléments perceptuels de base du construit et que c'est ce qui explique qu'il ait été utilisé de façon intensive dans les recherches empiriques au cours des trente dernières années.

#### 2.2.2.3 Synthèse des principaux résultats empiriques

Nous avons vu précédemment que les modèles théoriques présentés avaient identifié plusieurs sources possibles de pouvoir pour une entreprise membre d'un réseau. Il importe maintenant de tenter de valider les hypothèses proposées. Compte tenu de ce qui précède, il est donc intéressant pour les chercheurs de déterminer, par exemple, le niveau de pou-

voir que procure à une entreprise l'utilisation des cinq sources de pouvoir identifiées par French et Raven (1959).

Attachons-nous tout d'abord à une des premières études qui a été concluante en terme de résultats, celle de Hunt et Nevin (1974). Ces auteurs ont porté leur attention sur un réseau où la structure de pouvoir était très bien définie : un système franchisé. Leurs résultats indiquent que le pouvoir du franchiseur est une fonction des sources de pouvoir disponibles. Dans une autre recherche, Wilkinson (1974) a produit des résultats qui indiquent une faible relation entre l'exercice du pouvoir et les sources de pouvoir dans l'industrie de biens durables. Wilkinson (1974) arrive cependant à la même conclusion que Hunt et Nevin (1974) en établissant que le pouvoir est une fonction des sources de pouvoir.

Etgar (1978) considère que les sources de pouvoir coercitives et non coercitives (récompense) sont corrélées positivement avec les sources de pouvoir disponibles dans le réseau. Brown et Frazier (1978), adoptant une perspective différente, argumentent que leurs résultats présentant une relation inverse entre le pouvoir du manufacturier et certaines sources de pouvoir (récompense, coercitives et légales qu'ils appellent les stratégies d'influence) indiquent que plus les sources de pouvoir des manufacturiers sont perçues par leurs distributeurs, moins ces sources ont besoin d'être

utilisées. Walker (1972), dans une étude en laboratoire, a trouvé que le pouvoir est évocateur d'une insatisfaction chez celui qui le subit. Wilkinson (1979) propose, quant à lui, que la possession de formes de pouvoir peut augmenter la satisfaction d'un membre du réseau; cet auteur a cependant été incapable d'établir une relation entre la satisfaction d'une entité et le pouvoir auquel cette entité est soumise. Etgar (1976b) trouva qu'un réseau bien administré est plus efficient qu'un réseau ne l'étant pas. On peut interpréter ce résultat comme quoi l'exercice du pouvoir a un effet positif sur la performance opérationnelle du réseau.

Dans un effort pour étendre les résultats de Hunt et Nevin (1974) à un réseau non contractuel, Etgar (1976a) étudia la problématique présente chez les courtiers d'assurance indépendants; il rapporte une forte corrélation entre les sources de pouvoir propres aux assurés et leur pouvoir de modifier les pratiques des courtiers. D'autres résultats furent significatifs, mais moins concluants; ainsi, il rapporte une relation positive entre la dépendance des courtiers vis-à-vis leurs assurés et le pouvoir des assurés ainsi qu'une relation inverse entre le pouvoir compensatif des courtiers et le pouvoir des assurés. La distinction opérationnelle offerte par Etgar (1976a) entre les sources de pouvoir des assurés et le niveau de dépendance des courtiers est, en effet, une

différence entre une assistance de nature non monétaire (sources de pouvoir) et le niveau de confiance financier (dépendance) qu'ont les clients vis-à-vis leur courtier. Phillips (1981) renforce les principaux résultats d'Etgar en rapportant l'existence d'une relation positive entre, d'une part, le niveau de dépendance de grossistes vis-à-vis des détaillants (et des consommateurs) et, d'autre part, le pouvoir des détaillants (consommateurs) vis-à-vis des grossistes. Cet auteur a aussi identifié une relation inverse entre le pouvoir des détaillants/consommateurs et le pouvoir compensatif des grossistes ainsi qu'entre le pouvoir compensatif des grossistes et leurs niveaux de dépendance vis-à-vis leurs détaillants/consommateurs. Une étude antérieure de Porter (1974) présentait le pouvoir compensatif des vendeurs comme étant inversement relié à la performance (vue d'une perspective du détaillant). Dans une autre étude, Etgar (1977a) trouve que les facteurs environnementaux expliquent très peu la variance présente chez le pouvoir d'un membre du réseau, ce qui pourrait, à notre avis, supporter la proposition que les sources de pouvoir et le niveau de dépendance sont les principaux déterminants du pouvoir. Finalement, une étude de Wilkinson et Kipnis (1978) portant sur la notion de pouvoir compensatif nous apprend que ces deux auteurs trouvèrent un grand nombre d'entreprises utilisant peu leurs sources coercitives de pouvoir et inversement, utilisaient

presqu'exclusivement leurs sources non coercitives puisque celles-ci étaient considérées comme plus efficaces dans le processus d'influence.

Dans une autre étude sur le sujet, Brown et Frazier (1978) ont aussi observé que l'utilisation de sources de pouvoir particulières chez des manufacturiers (les stratégies d'influence selon leurs termes) était positivement corrélée avec le niveau de conflits présents dans le réseau et inversement reliée au niveau de satisfaction des vendeurs.

Stern, Schultz et Grabner (1973) présentent les conflits comme résultant de l'utilisation des cinq différentes sources de pouvoir. Leur hypothèse de base implique que chaque base de pouvoir peut avoir un impact différent et significatif dans la prédiction du conflit. Wilkinson (1979) considère qu'une relation directe existe entre les sources de pouvoir non coercitives et la satisfaction dans le réseau.

Wilkinson (1981) trouve une relation positive entre les sources de pouvoir coercitives et le pouvoir dans un réseau de distribution de bière, mais lorsqu'il examine individuellement les cinq bases de pouvoir présentées par French et Raven, cet auteur obtint des résultats ambigus, peut-être parce qu'il utilisa une échelle de mesure simple.

Deux autres études assez récentes ont touché un important aspect du pouvoir dans les réseaux de distribution. Roering (1977), dans une étude expérimentale, trouve que la dépendance est directement reliée à une "entente négociée" et est inversement reliée à un comportement de nature compétitif dans la négociation. Guiltinan, Rejab et Rodgers (1980) observent que les perceptions des franchisés concernant leurs influences vis-à-vis le franchiseur ainsi que la réduction de l'incertitude et l'accumulation d'information utile par le franchiseur expliquent en bonne partie le niveau de coordination existant à l'intérieur du réseau.

D'autre part, Lusch et Brown (1982) ont trouvé que les sources de pouvoir non économiques sont inversement reliées au pouvoir, mais ils reconnaissaient cependant que ce résultat peut être dû à un problème de mesure du pouvoir attribué. Nous avons cependant constaté que ces auteurs ont fourni un apport significatif à la problématique qui nous intéresse. Ils ont, à partir de la dichotomie des sources de pouvoir développée par Etgar (1978), montré que le recours à des sources de pouvoir de nature économique fait prendre conscience aux entreprises subordonnées de la réalité du pouvoir détenu par le leader, parfois même en l'amplifiant. Cette situation risque de dégénérer très rapidement en conflit. En revanche, le recours à des sources de pouvoir non économiques

augmente la satisfaction des entreprises subordonnées et atténue la perception du pouvoir du leader. Dans un contrat de franchise, par exemple, la qualité de l'assistance technique fournie par le franchiseur au franchisé (sources de pouvoir non économiques) donne au franchisé l'impression que le franchiseur n'exerce pas de pouvoir sur lui.

Lusch et Brown (1982) tirent une importante conclusion opérationnelle de cette observation : si l'entreprise dépendante n'a pas conscience du pouvoir du leader dès lors que celui-ci a recours à des moyens non économiques, il est impossible d'évaluer le pouvoir dans le réseau en ayant recours à des instruments de mesure classiques (échelles de mesure du pouvoir attribué à un agent par exemple).

L'utilisation de la méthode des équations structurelles avec variables latentes est un moyen de sortir de cette impasse apparente. Gaski (1986) en a donné un premier exemple en utilisant le modèle LISREL pour tester l'influence des cinq sources théoriques de pouvoir sur le niveau de pouvoir. Il a pu montrer que des "récompenses", comme la diffusion d'informations commerciales et la démonstration de produits, augmentaient significativement le pouvoir de l'agent qui y recourait. En outre, s'il est exact que les "sanctions" ont à terme une influence négative sur le pouvoir, il est possible pourtant de recourir à certaines sanctions (et notamment le



refus de vente) sans que les conséquences sur le niveau de pouvoir soient sensibles.

Les efforts des chercheurs pour modéliser le pouvoir dans le réseau permettent donc de proposer aux praticiens des solutions opérationnelles en vue d'accroître le pouvoir dont dispose leur entreprise.

### 2.2.3 LE LEADERSHIP

Le leadership est généralement défini comme l'exercice du pouvoir à l'intérieur même du réseau de distribution. Il existe deux principales théories qui s'opposent sur ce point.

Une première théorie, élaborée par Little (1970), confère le leadership du réseau de distribution à l'entreprise qui possède le pouvoir le plus important. Dans ce cas, il est facile de reconnaître l'entreprise qui assume le leadership d'un réseau : ce sera évidemment l'entreprise qui sera capable de contrôler un maximum de sources de pouvoir (coercitives ou non coercitives).

Cependant, il est à noter que le fait pour une entreprise de posséder un pouvoir élevé à un moment donné ne lui confère pas automatiquement un leadership durable dans le réseau. En effet, le véritable leadership ne peut s'appuyer que sur un

pouvoir légitimé, donc reconnu et accepté par les autres entreprises. Il est extrêmement difficile alors de formuler des principes généraux attribuant à tel ou tel membre du réseau le pouvoir de contrôler l'ensemble de cette organisation.

A cet effet, Mallen (1964) a montré dans un article fort intéressant que l'état global de l'environnement influençait largement la nature du leadership dans les réseaux. Les arguments qu'il a présentés en faveur de la hiérarchie de contrôle présent dans les trois principaux niveaux du réseau peuvent être résumés comme suit :

1- Les arguments sur lesquels sont basés l'affirmation voulant que le réseau soit dominé par le producteur trouvent leurs fondements dans le principe même des économies d'échelle.

2- Le leadership assumé par le distributeur trouve sa justification directement dans le fait que c'est lui qui est le plus près du consommateur.

3- Il est difficile d'imaginer que le leadership du réseau puisse être exercé par le grossiste.

Attachons-nous d'abord à expliciter davantage les propos de l'auteur. Mallen (1964) considère que dans le marché, les

économies d'échelles ne peuvent apparaître que si le producteur peut prévoir assez longtemps à l'avance le volume de sa production de façon à pouvoir organiser ses moyens de production pour maximiser leur efficacité. Partant de ce principe économique de base, cet auteur considère que le producteur ne doit en aucun cas être soumis aux pressions de ses distributeurs sous peine de perdre la maîtrise du cycle de production. En principe, cela suggère la concentration totale du pouvoir entre les mains du producteur.

En second lieu, Mallen (1964) considère que le distributeur (détaillant) étant celui qui se trouve le plus près du consommateur, il est donc celui qui peut percevoir le plus rapidement possible les attentes des clients. Il est donc nécessaire dans ces conditions que le distributeur impose son point de vue aux producteurs, puisque celui-ci se fonde sur une meilleure connaissance du marché.

Finalement, Mallen (1964) considère que le grossiste ne peut posséder beaucoup de pouvoir parce que si celui-ci a été créé par le producteur (agent exclusif, concessionnaire, franchise), ses décisions seront forcément subordonnées à celles du producteur. Par contre, si au contraire il dépend de détaillants, alors ces détaillants exerceront le pouvoir; les quincaillers RoNa au Québec illustrent assez bien ce propos. Un autre auteur, Simon (1986), nuance cependant cette

affirmation. Pour lui, des grossistes qui disposent d'une logistique efficace, prenant en charge à la fois des activités de distribution physique et de gestion des flux d'information, peuvent devenir les leaders des réseaux lorsque la maîtrise de la fonction logistique est la seule condition permettant de maintenir la rentabilité. On ne saurait nier à ce propos l'importance du pouvoir possédé par les grossistes pharmaceutiques.

#### 2.2.4 LA SATISFACTION

Ce concept présente à notre avis l'un des plus sérieux problèmes d'ordre méthodologique qui demeurent dans le courant d'analyse comportementale : celui de la définition du concept de satisfaction. En effet, il nous a fallu admettre que beaucoup de chercheurs se permettent d'utiliser le concept de satisfaction sans vraiment bien le définir. Après avoir défini le concept de satisfaction et précisé les méthodes qui permettent de le mesurer, nous présenterons une brève synthèse des principaux résultats relatifs à son utilisation.

##### 2.2.4.1 Définitions et mesures de la satisfaction

La notion de satisfaction est un construit comportant de multiples facettes. Aucune variable en elle-même ne peut mesurer adéquatement ce construit. Par exemple, un franchisé pourrait être satisfait du support financier qui lui est

octroyé par son franchiseur mais pourrait être en même temps insatisfait du comportement de celui-ci au niveau communication. Il est donc important de souligner le fait que le concept de satisfaction, malgré qu'il ait été utilisé abondamment dans la littérature, a toujours été vu comme étant implicitement dérivé des autres concepts utilisés (Hunt et Nevin 1974; Dart 1988; Dwyer 1980). Par exemple, Robicheaux et El-Ansary (1976, p.15.) exprimaient la croyance généralisée que :

"... le niveau de performance dans le réseau est le résultat de ... la satisfaction ou de l'insatisfaction des membres du réseau vis-à-vis la relation de réseau."

Par ailleurs, comme le présentent très bien les auteurs Ruekert et Churchill (1984,p.226.), "... le niveau de satisfaction présent chez des membres d'un réseau reste encore un construit que l'on peut qualifier de primitif... dans la plupart des études des échelles simples de mesure ont été utilisées en dépit de leurs limitations connues". Ce n'est donc que tout récemment que certains efforts ont été entrepris pour mieux définir le concept de satisfaction. Signalons à ce propos que la plupart des études se rapportant au concept n'ont pas clairement défini ce qu'est la satisfaction et l'ont ainsi généralement reliée à d'autres dimensions des construits étudiés.

L'approche utilisée dans cette étude est basée sur les travaux de Ruekert et Churchill tels que présentés par Schul, Little et Pride (1985). Cette approche conceptuelle est dérivée des procédures utilisées en psychologie industrielle et en comportement organisationnel relativement à la mesure de certains critères reliés au niveau de satisfaction en emploi. La rationalité d'utilisation des approches développées en théorie organisationnelle pour des études portant sur le fonctionnement interorganisationnel tel que présent en distribution a clairement été établie dans la littérature marketing par les auteurs Schul, Little et Pride (1985).

Ainsi, dans l'étude de Schul, Little et Pride (1985), le niveau de satisfaction d'un membre d'un réseau franchisé est défini comme : "les sentiments et les attitudes de nature affective présents chez un membre d'un réseau franchisé en regard du domaine des caractéristiques décrites dans l'environnement interne du réseau et la relation entre le membre du réseau et les autres composantes partie prenante de l'entente de franchise". Pour notre part, nous considérons que cette définition est la meilleure. C'est donc elle que nous utiliserons dans cette étude.

#### 2.2.4.2 Synthèse des principaux résultats empiriques

Traditionnellement, les chercheurs ont vu le niveau de satisfaction des membres d'un réseau comme étant un facteur clé affectant le niveau moral des membres des réseaux et ayant comme résultats une intensification de leur participation au niveau des activités collectives (Dwyer 1980; Hunt et Nevin 1974; Lusch 1978). Comme beaucoup d'autres concepts comportementaux, le concept de satisfaction a été vu autant comme variable dépendante qu'indépendante dans les études portant sur les réseaux de distribution. Selon toute vraisemblance, les études effectuées dans les réseaux de distribution ont toujours considéré que les entreprises essaient de contrôler les variables décisionnelles des autres entreprises dans le réseau par l'exercice du pouvoir qu'elles possèdent, de façon à influencer positivement le niveau de satisfaction des membres du réseau entier. Hunt et Nevin (1974), Michie (1978) et Wilkinson (1979) proposent que ce soient les sources de pouvoir employées qui déterminent le niveau de satisfaction dans le réseau. Ainsi, Hunt et Nevin (1974) indiquent que le niveau de satisfaction d'un membre d'un réseau est relié à une variété de comportements dits critiques et ce, à travers tout le réseau. Spécifiquement, ils proposent que des niveaux de satisfaction élevés permettent aux participants de conserver un meilleur moral, de

mieux coopérer, de réduire les mésententes et de mettre moins d'efforts dans la recherche de protections législatives. Lusch (1976a) suggère, quant à lui, l'existence d'un lien entre le niveau de satisfaction et la réduction du niveau de conflits intra-réseau, avec comme résultante, une meilleure efficience dans le réseau. On n'oserait affirmer de façon catégorique qu'il n'existe pas d'études qui ait mesuré directement la relation satisfaction/performance, cependant nous avons bien de la peine à ne pas penser que le niveau de satisfaction joue un rôle significatif en affectant les résultats obtenus dans le réseau.

Quoique le construit qui nous intéresse ici ait été étudié dans la littérature du marketing, on ne saurait nier que l'on connaît peu de choses sur les déterminants possibles de la satisfaction des membres des réseaux. Parmi les antécédents possibles permettant d'analyser la notion de satisfaction, c'est le pouvoir ainsi que son utilisation par le leader du réseau qui a été vu comme étant le facteur le plus important affectant le niveau de satisfaction des membres d'un réseau (Dwyer 1980; Hunt et Nevin 1974; Lusch 1978; Wilkinson 1979; Wilkinson 1981). En effet, ces études suggèrent généralement que l'utilisation des sources non coercitives (récompense, référence, expertise et légitime) par le leader du réseau peut influencer positivement le niveau de satisfaction des



membres vis-à-vis le réseau. Inversement, l'utilisation de sources coercitives est vue comme influençant négativement le niveau de satisfaction des membres du réseau. Par exemple, les résultats obtenus par Dwyer (1980) suggèrent que le niveau de satisfaction provient du niveau de contrôle perçu vis-à-vis certaines régions décisionnelles ainsi que du niveau de collaboration perçu chez le partenaire du réseau. Schul et al.(1981) présentent des résultats tendant à démontrer que le niveau de satisfaction dans le réseau a une incidence sur la relation entre les antécédents des conflits et le niveau de conflits. Dwyer et Walker (1981) ont trouvé que la possession de plus de pouvoir n'apportait pas nécessairement plus de satisfaction.

En général, les résultats des recherches portant sur le concept de satisfaction impliquent qu'un membre du réseau possédant beaucoup de pouvoir n'est pas plus satisfait qu'un membre en possédant moins. Toutefois, si le membre du réseau possédant beaucoup de pouvoir choisit d'utiliser ses sources coercitives de pouvoir, les autres membres du réseau seront moins satisfaits, ce qui aura pour incidence d'augmenter le niveau de conflits dans le réseau.

Cette revue des principaux concepts comportementaux développés en vue d'analyser le fonctionnement des réseaux de distribution met en évidence la complexité de telles analy-

ses. De plus, tous les travaux que nous venons de citer se sont heurtés à l'une des principales difficultés de recherches associées aux modèles comportementaux : l'existence de relations de dépendances multiples entre les variables. Aussi est-il intéressant de présenter une synthèse des différents résultats obtenus au niveau des analyses des relations entre variables prises deux à deux.

### 2.3 VERS DES MODELES GENERAUX D'ANALYSE

La deuxième section de ce chapitre a été consacrée à la définition et à l'analyse des principaux concepts utilisés dans cette recherche en distribution. D'ores et déjà nous savons que pour que ces travaux puissent servir de base à la gestion opérationnelle des réseaux, il nous reste à connaître les relations entre ces variables.

En simplifiant, on peut relever deux courants de recherche principaux dans la littérature de marketing. Le premier s'est attaché à analyser les relations entre variables prises deux à deux, comme par exemple, la relation entre pouvoir et satisfaction ou entre dépendance et coopération. Sur la base de ces travaux, un deuxième courant de recherche a pris forme; les chercheurs ont ainsi pu entreprendre de développer des modèles généraux des réseaux, envisageant simultanément toutes les relations entre les variables comportementales.

Il apparaît évident à tous et chacun que la complexité de ces recherches est considérable. En premier lieu, le degré d'interdépendance entre les concepts est très élevé. Il suffit pour s'en convaincre de se reporter au cadre général d'un modèle comportemental des réseaux proposé en 1987 par Stern et El-Ansary sur la base de l'ensemble des recherches qu'ils ont inventoriées. En second lieu, le choix d'indicateurs permettant de mesurer ces variables est toujours aussi complexe, ne serait-ce qu'en raison des ambiguïtés qui subsistent dans la définition des variables et que nous avons mentionnées dans la deuxième section de ce chapitre.

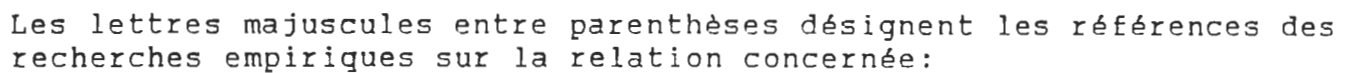
La grande majorité des relations entre paires de variables envisagées par le modèle d'El-Ansary et Stern (1987) ont fait l'objet de tentatives de validations empiriques. Nous en avons déjà explicitement discuté dans une section précédente. Par ailleurs, on ne saurait nier qu'il est beaucoup plus difficile de passer ensuite à la validation empirique du modèle comportemental général. Quelques efforts méritent cependant d'être présentés car ils apportent des résultats utiles tant sur le plan théorique, méthodologique qu'opérationnel. Ils seront présentés un peu plus loin après la synthèse des modèles analysant les relations entre variables prises deux à deux.

### 2.3.1 Synthèse des modèles comportementaux partiels

Nous commencerons notre présentation par un bilan des principales recherches consacrées à l'étude des relations entre variables comportementales prises deux à deux.

Selon toute vraisemblance, c'est Gaski qui a présenté le premier en 1984 une synthèse des recherches menées au niveau des relations entre variables comportementales prises deux à deux. La figure 1 décrit les principaux apports de l'ensemble des travaux cités dont les références complètes sont précisées dans la bibliographie. Signalons à ce propos que nous avons actualisé cette présentation en y ajoutant les résultats de quelques recherches postérieures à l'article original. Nous nous sommes aussi permis de compléter cette figure en y ajoutant les résultats issus de l'étude de la notion de coopération.

## PRINCIPAUX RESULTATS DES MODELES COMPORTEMENTAUX PARTIELS



- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| A. Rosenberg et Stern (1971) | M. Michie (1978)                   |
| B. Walker (1972)             | N. Wilkinson et Kipnis (1978)      |
| C. Hunt et Nevin (1974)      | O. Dwyer (1980)                    |
| D. Porter (1974)             | P. Philips (1981)                  |
| E. Wilkinson (1974)          | Q. Wilkinson (1982)                |
| F. Lusch (1976a)             | R. Lusch et Brown (1982)           |
| G. Lusch (1976b)             | S. Brown, Lusch et Muehling (1983) |
| H. Etgar (1976a)             | T. Schul, Little et Pride (1985)   |
| I. Etgar (1976b)             | U. Gaski et Nevin (1985)           |
| J. Lusch (1977)              | V. Gaski (1986)                    |
| K. Brown et Frazier (1978)   | W. Frazier et Summers (1986)       |
| L. Etgar (1978b)             | X. Buthaney et Wortzel (1988)      |

L'intérêt de la représentation est de dégager succinctement les principaux résultats obtenus par les chercheurs. Mais il ne saurait être question de considérer cette figure comme un modèle comportemental général. En effet, nous avons remarqué que les terrains d'expérimentations choisis par les chercheurs sont très différents (marchés des assurances, de la distribution automobile, chaînes franchisées, etc.) et que les relations entre variables prises deux à deux ne sont pas forcément transitives.

On peut cependant observer la convergence de certains résultats obtenus par plusieurs chercheurs différents sur la même relation qui nous permet de conclure raisonnablement à une stabilité des tendances : l'usage des sources coercitives de pouvoir renforce le risque de conflits et réduit la satisfaction des membres du réseau, alors que les sources de pouvoir non coercitives ont un effet inverse.

Nous avons cependant observé un certain nombre de divergences entre les résultats des recherches présentés. Ainsi, l'influence des sources coercitives et non coercitives sur le pouvoir n'est pas encore très claire; certains auteurs mettent en évidence une relation positive (Hunt, 1974; Wilkinson, 1982) alors que d'autres (Brown et Frazier, 1978; Lusch et Brown, 1982) présentent une relation négative.

A la suite de ces constatations, il y a tout lieu de croire que l'absence de convergences entre les conclusions de l'ensemble des travaux présentés ne permet pas encore aujourd'hui d'envisager l'élaboration d'un modèle comportemental général, c'est-à-dire un modèle qui envisagerait simultanément l'ensemble des variables qui viennent d'être analysées séparément. La prochaine section va cependant présenter un bilan des efforts engagés dans cette direction de façon à donner un aperçu des recherches actuelles.

#### 2.3.2 LES MODELES COMPORTEMENTAUX GENERAUX

Jusqu'ici, nous nous sommes limités à présenter les éléments principaux des modèles et des études tenant compte des relations entre variables prises deux à deux. Il nous reste maintenant à voir et à envisager le développement d'un modèle comportemental général. Nous avons démontré antérieurement que les chercheurs qui ont tenté de valider empiriquement les hypothèses relatives aux relations entre les variables prises deux à deux se sont heurtés à des difficultés d'ordre méthodologique considérables; de fait, les résultats obtenus par ces chercheurs mettent en évidence des contradictions inquiétantes. Par conséquent, il ne saurait être question aujourd'hui d'envisager la construction et la validation d'un modèle comportemental général.

Cependant, il ne faudrait pas en conclure qu'aucun effort n'est dirigé en ce sens. En effet, il est nécessaire de souligner les travaux de deux groupes de chercheurs qui s'attachent particulièrement à cette problématique. Il convient toutefois de bien préciser que les modèles que nous présentons n'ont pas fait l'objet de validation empirique.

Un premier modèle, développé par Robicheaux et El-Ansary, (1975) est organisé directement autour de la notion de performance. On ne saurait nier l'importance du niveau de performance pour la survie de l'ensemble des réseaux de distribution.

Paradoxalement, il faut se rendre à l'évidence que cette notion a été délaissée pendant au moins une décennie par les chercheurs en gestion. Le retour en force de cette variable comme élément central des nouveaux modèles nous permet donc d'envisager la venue de modèles qui tiennent compte tant d'éléments de nature économique que comportementale comme dans le cas du modèle de Robicheaux et El-Ansary (1975).

Ce modèle élaboré dans les années soixante-dix demeure encore aujourd'hui d'actualité. Il a le mérite de mettre en évidence les liens entre les principales variables décrivant le comportement d'une entreprise. Ainsi, on peut, à partir de ce modèle, envisager non plus seulement des relations entre



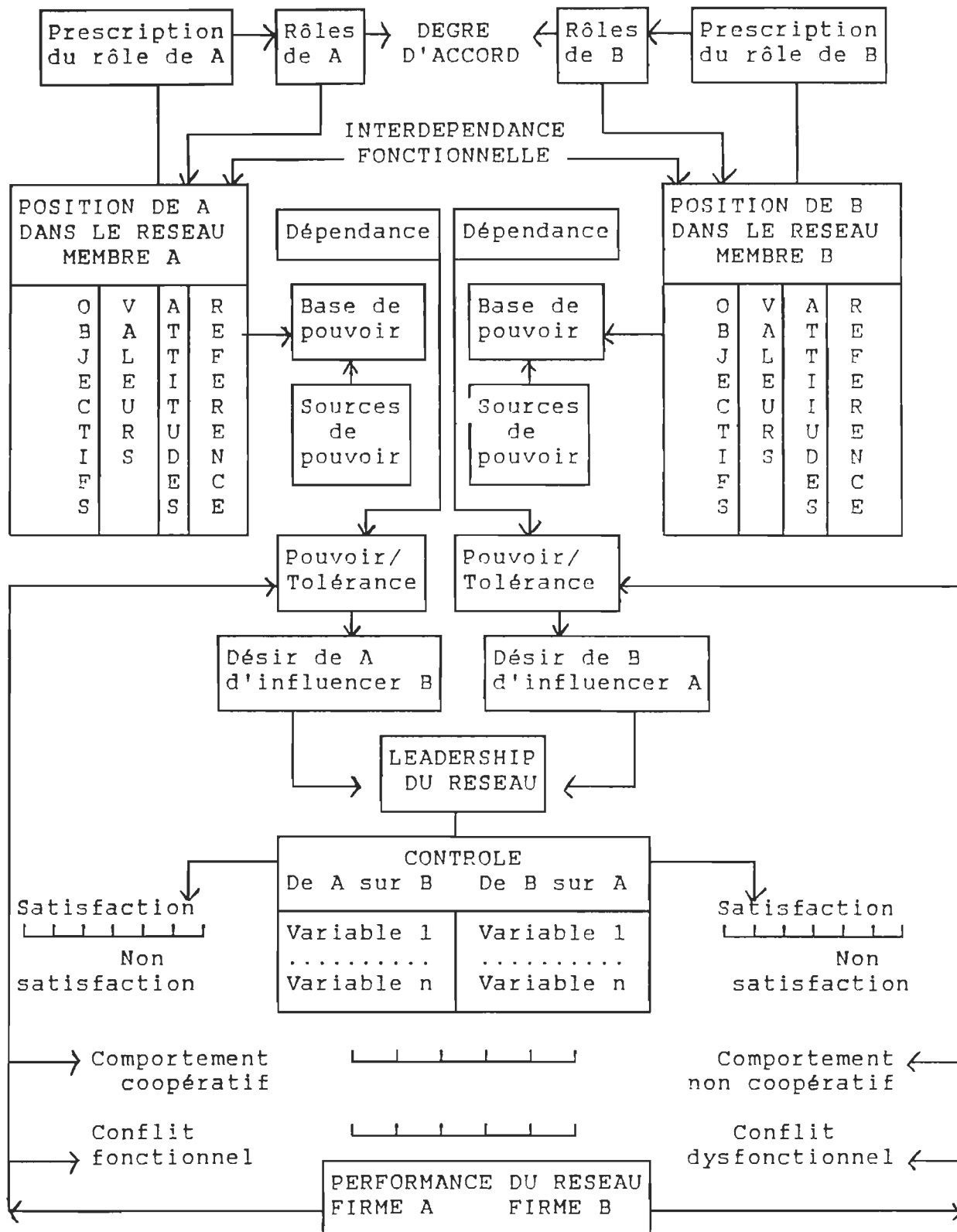
variables prises deux à deux, mais aussi des ensembles de relations de dépendance ou même d'interdépendance. En outre, il permet de formuler un plus grand nombre d'hypothèses que les modèles partiels, dans la mesure où ces derniers ne tiennent pas compte des relations de feed-back entre variables qui ne sont pas directement liées par des relations de cause à effet.

La figure 2 décrit la structure du modèle de Robicheaux et El-Ansary (1975) que nous allons présenter dans ses grandes lignes. Comme nous l'avons dit plus haut, ce modèle est organisé autour de la notion de performance du réseau. Il considère implicitement que le niveau de performance atteint dans le temps par tout réseau ne peut découler que d'une combinaison entre la structure du réseau choisi et l'ensemble des comportements individuels des entreprises qui le composent. Somme toute, le comportement individuel des entreprises composant le réseau ne peut être considéré comme variable indépendante puisqu'il est soumis à l'influence de variables structurelles (nombre de niveaux du réseau et nombre d'entreprises à chaque niveau).

Le modèle implique que le niveau de performance du réseau dépende non seulement de l'efficacité avec laquelle le contrôle est exercé sur le réseau par une entreprise, mais soit

Figure 2

Le modèle comportemental général de Robicheaux et El-Ansary



aussi relatif au niveau de satisfaction que les entreprises retirent de leur collaboration dans le réseau. Le niveau de contrôle, ou si vous préférez le niveau d'interdépendance fonctionnelle tel que défini ici comme la capacité d'une entreprise à favoriser la création d'un certain degré de coordination dans le réseau, dépend pour sa part des sources de pouvoir disponibles, du degré de dépendance entre entreprises, du niveau de pouvoir réel, du degré de tolérance des membres pour le contrôle, du désir des membres d'influencer le réseau et enfin de l'efficacité du leadership.

Le modèle accepte l'existence de conflits qu'ils soient fonctionnels ou disfonctionnels, tout simplement parce qu'il considère qu'il existe une forte interdépendance des tâches accomplies par les entreprises dans le réseau. Finalement, le modèle attribue une grande importance à la communication et à la négociation à l'intérieur du réseau. Les auteurs suggèrent que les entreprises composant le réseau doivent obligatoirement avoir recours à ces deux processus en cas de tensions risquant de remettre en cause le fonctionnement du réseau. La négociation porte en général sur le rôle de chaque entreprise au sein du réseau.

En dernière analyse, il ressort des travaux de Robicheaux et El-Ansary (1975) que le modèle qu'ils présentent ne permet l'analyse que des relations entre deux membres du même ré-

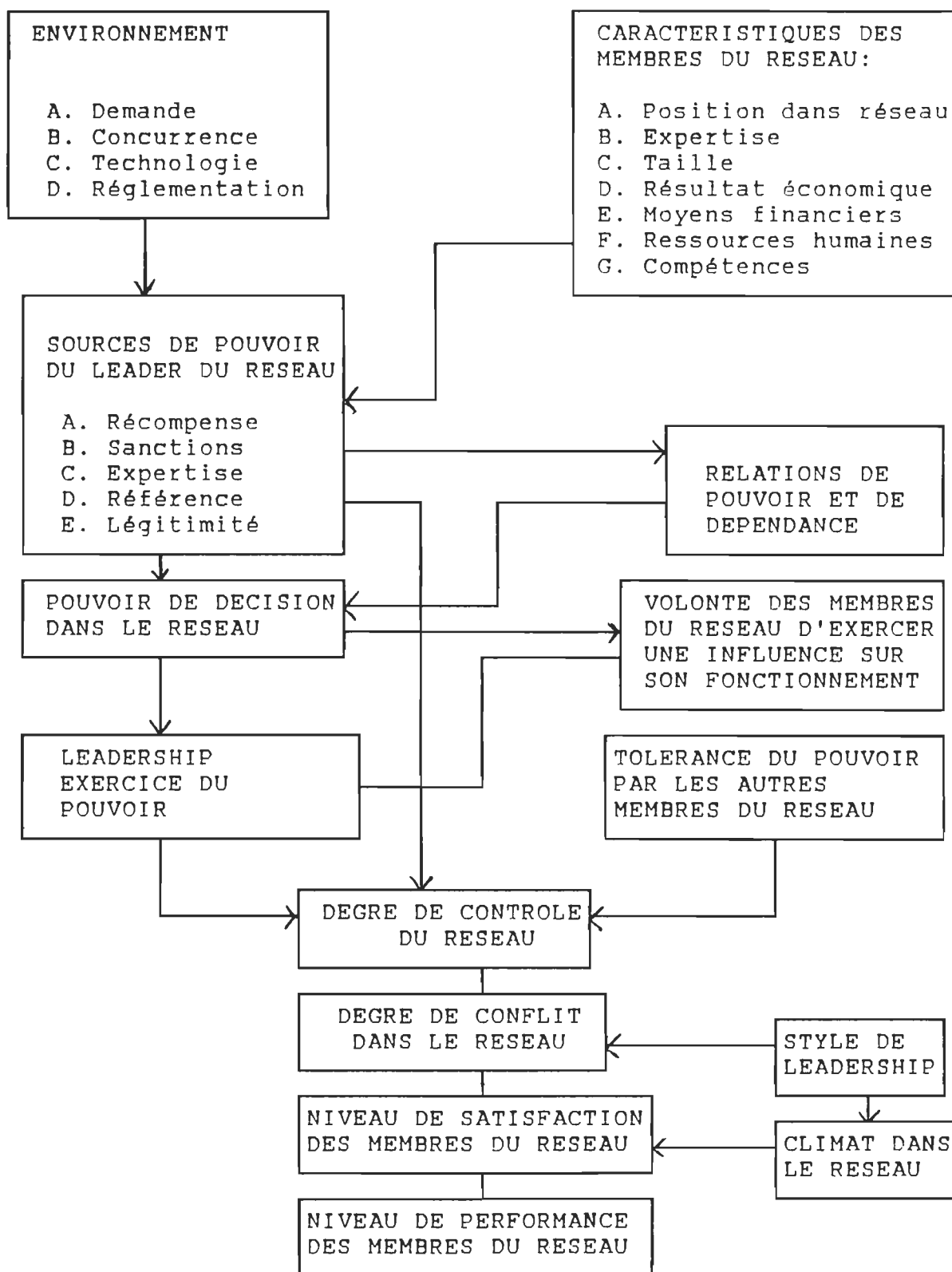
seau, en conséquence de quoi, on ne peut généraliser leurs conclusions à plus de deux entreprises.

Plus récemment, Stern et El-Ansary (1988) ont présenté un autre modèle comportemental général décrit par la figure 3. Il nous apparaît évident que ce dernier modèle offre aux chercheurs un avantage important par rapport à la version de Robicheaux et El-Ansary (1975). En effet, Stern et El-Ansary (1988) ne font aucune hypothèse quant au nombre d'entreprises prises en compte par leur modèle. Un autre avantage de ce modèle est de prendre en compte des variables plus différenciées. Il était, par exemple, difficile, dans le modèle de Robicheaux et El-Ansary (1975), de différencier des concepts aussi proches que les sources de pouvoir et la base du pouvoir d'une entreprise.

Pour compléter cette revue des tendances de la modélisation des réseaux, mentionnons les travaux de Lafleur, Arnold et Smith (1987). Ces auteurs introduisent une distinction importante entre le comportement d'une entreprise membre d'un réseau et le comportement des individus qui composent cette entreprise. La modélisation des relations interorganisationnelles doit donc se doubler d'une prise en compte des relations interpersonnelles.

Figure 3

Le modèle comportemental général de Stern et El-Ansary



Les auteurs présentent un modèle fondé sur la théorie des anticipations de Frazier et Sheth (1985) qui fait dépendre le comportement d'un individu dans l'organisation des récompenses qu'il attend en contrepartie des actions qu'il entreprend.

Les deux modèles comportementaux généraux que nous venons de présenter ont tous deux une caractéristique importante qui les différencie des modèles partiels exposés précédemment : ils accordent une place centrale à la notion de performance du réseau. Un chemin considérable a déjà été parcouru par les chercheurs sur la voie d'une meilleure compréhension des phénomènes qui gouvernent le fonctionnement des réseaux. Pourtant, les nombreuses limites de ces recherches mettent en évidence l'étendue des champs d'investigation qui restent ouverts.

#### 2.4 LES ETUDES EMPIRIQUES : UNE SYNTHÈSE GLOBALE

Le tableau 5 contient une récapitulation sommaire des études se rapportant aux concepts de pouvoir, de sources de pouvoir et de satisfaction ayant fait l'objet d'une présentation dans les sections précédentes. Toutes valident la relation causale entre les sources de pouvoir et le pouvoir possédé par une entité. Les réseaux étudiés ont été, pour la plupart, des réseaux de concessions automobiles, trois

recherches sur douze ou des réseaux de distribution de produits industriels ou de luxe, quatre recherches sur douze. Une seule étude a porté spécifiquement sur les réseaux franchisés. La majorité d'entre elles, dix recherches sur douze, ont porté sur la première dimension du phénomène, à savoir, les sources de pouvoir possédées par des individus. La moitié des études incluaient la dimension pouvoir et sept études se rapportaient à la dimension satisfaction. Il est bon de souligner qu'il n'y a qu'un seul auteur qui ait porté spécifiquement son attention sur le concept de satisfaction; ce concept est généralement considéré par les auteurs comme étant une résultante de l'utilisation du pouvoir. Le tableau 6 présente le résultat principal des études. L'examen de ce tableau synthèse nous permet de constater quatre types de résultats :

1. Des résultats parfaitement concordants pour des variables testées dans plusieurs réseaux ou par au moins deux chercheurs ou équipes de recherches différents. C'est le cas du pouvoir qui est directement relié à la possession de sources de pouvoir (Hunt et Nevin, Wilkinson, Etgar), de la satisfaction qui dépend directement des sources de pouvoir employées ( Hunt et Nevin, Michie).

2. Des résultats relatifs à des variables testées par un seul chercheur ou équipe de travail. Il s'agit du niveau de dépendance qui est relié au pouvoir (Etgar), de la satisfaction qui est reliée directement au climat organisationnel (Schul et al.).

3. Enfin, des résultats contradictoires pour des variables testées par plusieurs auteurs et/ou dans plusieurs réseaux. Il s'agit de l'impact de l'utilisation des sources de pouvoir coercitives ou non coercitives sur le pouvoir (Hunt et Nevin, Etgar, Lusch).

Les raisons possibles de ce dernier groupe de résultats, possiblement et dans une certaine mesure de la catégorie précédente, sont multiples et proviennent probablement des problèmes méthodologiques que nous avons identifiés dans la revue des études. Rappelons les principaux :

- des problèmes de mesure dus à l'utilisation d'échantillon de taille très réduite;
- des problèmes de mesure dus à l'absence de définition conceptuelle et opérationnelle précise des variables dans plusieurs recherches;
- des problèmes de validité interne dus à l'utilisation de conceptualisation "importée" d'autres études sans vérification.



Tableau 5

## Sommaire des variables utilisées dans les recherches empiriques

RESEAUX ETUDIES	TAILLE ECHANTILLON	VARIABLE DEPENDANTE	VARIABLE INDEPENDANTE	REFERENCE
franchise	815	F	A	HUNT ET NEVIN (1974)
détaillants	50	C	A	WILKINSON (1974)
services	113	C	A, E	ETGAR (1976)
concessions automobiles	567	G	A	LUSCH (1976)
distributeurs	99	C	A	ETGAR (1978)
concessions automobiles	161	F	A	MICHIE (1978)
étudiants (simulation)	80	F,G,D	A	DWYER (1980)
distributeurs	238	C,G,F,I	B	GASKI ET NEVIN (1985)
services	349	F	H	SCHUL,et al. (1985)
concessions automobiles	944	C,F	A	FRAZIER ET SUMMERS (1986)
distributeurs	238	A,C,F	A	GASKI (1986)
distributeurs	83	C	C	BUTANEY, et al. (1988)

Légende Les variables sont à identifier comme suit:

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| A Sources de pouvoir          | F Satisfaction           |
| B Sources de pouvoir exercées | G Conflit                |
| C Pouvoir                     | H Climat organisationnel |
| D Pouvoir compensatif         | I Performance            |
| E Dépendance                  |                          |

Tableau 6

## Synthèse des principaux résultats des recherches empiriques

AUTEURS	RESULTAT: ELEMENT PRINCIPAL	VARIABLES ETUDIEES	COMMENTAIRES
Hunt & Nevin (1974)	pouvoir: résultat de la possession de sources coercitives et non coercitives	pouvoir, sources de pouvoir, satisfaction	premiers à subdiviser les 5 bases de pouvoir en deux catégories distinctes
Wilkinson (1974)	pouvoir: est une fonction des sources de pouvoir disponibles	pouvoir, sources de pouvoir	
Etgar (1976a)	pouvoir: résultat d'un contrôle sur les sources de pouvoir et du niveau de dépendance	pouvoir, sources de pouvoir, dépendance, pouv. compensatif	premier à utiliser la notion de pouvoir compensatif
Lusch (1976a)	conflit: résultat de l'utilisation de sources coercitives	sources de pouvoir, conflit	basée sur les travaux de Hunt et Nevin
Etgar (1978)	pouvoir: est une fonction des sources de pouvoir économiques	pouvoir, sources de pouvoir	utilisa une dichotomie basée sur les sources de pouvoir écn./non économiques

tableau 6 (suite)

AUTEURS	RESULTAT: ELEMENT PRINCIPAL	VARIABLES ETUDIEES	COMMENTAIRES
Michie (1978)	satisfaction: est une fonction de l'utilisation des sources non coercitives de pouvoir	sources de pouv., satisfaction	basée sur les travaux de Hunt et Nevin
Dwyer (1980)	satisfaction: est un résultat du niveau de contrôle possédé	sources de pouv., satisfaction, conflit, pouv. compensatif	souligne l'import- ance des liens entre le pouvoir et la coopération
Schul & al. (1985)	satisfaction: est fonction du climat organisationnel	satisfaction, climat organisa- tionnel	
Gaski & Nevin (1985)	satisfaction: est fonction des sources de pouvoir non exercées	sources de pouvoir, sources de pouvoir exercé satisfaction	ont présenté la différence entre pouvoir exercé et possédé
Frazier & Summers (1986)	pouvoir: est fonction du pouvoir coercitif utilisé	sources de pouv., pouvoir, satisfaction	

tableau 6 (suite)

AUTEURS	RESULTAT: ELEMENT PRINCIPAL	VARIABLES ETUDIEES	COMMENTAIRES
Gaski (1986)	pouvoir: pouvoir coercitif affecte négativement les sources de pouv. non coercitifs	sources de pouvoir, pouvoir, sources de pouvoir exercées, satisfaction	utilisa une dichotomie basée sur les sources qual/ non qualitatives
Butaney & Wortzel (1988)	pouvoir: pouvoir d'une entité dépend du pouvoir des autres entités avec qui il oeuvre	pouvoir	

## 2.5 CONCLUSION SUR LES CONCEPTUALISATIONS DU PHENOMENE

Le tableau présenté en annexe 3 fait une récapitulation des conceptualisations (méthodes de mesure des construits) des phénomènes touchant aux notions de sources de pouvoir, de satisfaction et de pouvoir. A partir de tableaux, il met en relief les éléments principaux des études empiriques utilisées dans ce chapitre et la dimension principale du phénomène (pouvoir/sources de pouvoir) à laquelle ils se rapportent. En résumé, mentionnons que la plupart des auteurs cités se sont surtout intéressés à la question de la relation de pouvoir en distribution et leurs cadres conceptuels éclairent surtout cet aspect du phénomène.

Certains ont cependant proposé des cadres théoriques généraux, s'attardant aux dimensions pouvoir, sources de pouvoir et satisfaction. C'est le cas en particulier de Hunt et Nevin (1974) (effets de l'utilisation des sources de pouvoir coercitives et non coercitives sur la satisfaction), de Michie (1978) (effets de la possession de sources de pouvoir sur la satisfaction), Dwyer (1980) (effets du niveau de contrôle perçu sur la satisfaction), Schul et al. (1985) (effets des facteurs liés au climat psychologique sur la satisfaction).

Les auteurs s'inspirent essentiellement de deux fondements théoriques :

- la théorie des bases de pouvoir (c'est le cas notamment de Hunt et Nevin (1974), Lusch (1976), Michie (1980) et Gaski et Nevin (1985));

- la dichotomie entre sources de pouvoir coercitives et non coercitives (basée sur les travaux de Hunt et Nevin (1974) et utilisée par Lusch (1976), Michie (1980), Gaski et Nevin (1985), Frazier et Summers (1986)).

Ces deux fondements théoriques constituent deux dimensions conceptuelles complémentaires auxquelles nous pouvons rattacher la plupart des hypothèses formulées par les chercheurs sur les trois aspects du phénomène. Le tableau en annexe est un essai d'intégration de ces divers éléments. Il ne tient compte cependant que des études présentées dans le cadre de ce chapitre.

Il est intéressant de noter que depuis le début des années 80, les auteurs commencent à porter leurs attentions sur des phénomènes tels le climat organisationnel ou la différenciation entre pouvoir exercé et possédé ouvrant ainsi de nouveaux champs de recherches en distribution.

## CHAPITRE 3

### LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES

Ce chapitre a pour but de préciser les objectifs et les hypothèses principales et secondaires de la recherche. La détermination des objectifs résulte de notre examen de la littérature et de notre définition théorique du problème managérial. Avant de formuler nos hypothèses, nous identifierons les éléments du cadre conceptuel qui nous ont permis de les dériver.

#### 3.1 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La recherche poursuit deux objectifs complémentaires. Le premier est d'examiner, auprès d'une population de franchisé(e)s, leur perception de la répartition du pouvoir en testant formellement quatre des hypothèses identifiées dans la revue de la littérature et qui seront formulées explicitement dans la section 3.3.

Le deuxième objectif est d'examiner, auprès d'une population de franchisé(e)s, l'existence d'une forme de relation entre les sources de pouvoir et le pouvoir possédé par un membre du réseau.

### 3.2 LE CADRE CONCEPTUEL SPECIFIQUE DE LA RECHERCHE

#### 3.2.1 LE MODELE DE LA RELATION DE POUVOIR ET SES COMPOSANTES

Le modèle de la relation de pouvoir utilisé par Hunt et Nevin (1974) est un modèle qui est considéré comme valide par de nombreux auteurs. Certains auteurs (Lusch 1976a, Michie 1978) ont tenté d'augmenter son niveau de "prévision", mais cependant sans grands résultats. Notre but est de reprendre la base du modèle de Hunt et Nevin (1974) et de tenter ainsi d'augmenter sa valeur de prédiction par l'incorporation de nouveaux construits dans le modèle. Le modèle à être testé est le suivant :

$$P_{ab} = f[(Q_n \cdot I_n) + (P_c \cdot I_c)]$$

ou :

$P_{ab}$  = pouvoir de a (franchiseur) sur b (franchisé)

$Q_n$  = perception du niveau de qualité de l'assistance  
(sources non coercitives n) reçue par le franchisé

$I_n$  = perception du franchisé de l'importance des  
sources non coercitives (n) pour le succès de sa formule

$P_c$  = perception du franchisé de la probabilité que des  
sources coercitives soient utilisées à son endroit  
par son franchiseur

$I_c$  = l'importance des perceptions du franchisé quant à  
l'impact négatif de l'utilisation par son  
franchiseur de ses sources coercitives



### La dimension "qualité" des sources non coercitives Q.

On sait que dans le domaine du franchisage, il a été démontré par de nombreux auteurs (Michie 1980, Lusch 1976, Lusch et Brown 1982) que la qualité des sources non coercitives fournie par un franchiseur à ses franchisés expliquait en bonne partie le niveau de pouvoir dévolu au franchiseur. Pour Hunt et Nevin (1974,p.188) "lorsque ces types d'assistance sont de haute qualité, ils établissent le franchiseur comme un expert aux yeux de ses franchisés; cela légitimise les efforts du franchiseur pour s'approprier du pouvoir..."

### La dimension "importance" des sources non coercitives I.

Nous croyons que si le franchiseur fournit une assistance de bonne qualité et qu'en plus, il la fournit au niveau des types d'assistance considérés comme importants pour ses franchisés, le franchiseur pourrait alors obtenir plus de pouvoir que dans le cas où il leur fournirait une bonne qualité d'assistance mais pas pour des types d'assistance considérés comme moins importants.

### La dimension "probabilité d'utilisation" des sources coercitives P.

Le niveau de pouvoir qu'un franchiseur peut obtenir sur ses franchisés est dépendant de sa propension à utiliser ses sources coercitives. On sait déjà que de nombreux auteurs

(Hunt et Nevin 1974, Lusch 1977, Michie 1978, Wilkinson 1981) suggèrent que l'utilisation par un franchiseur de son pouvoir coercitif lui assure un niveau de pouvoir important sur ses franchisés. Nous croyons que la dimension "probabilité d'utilisation" pourrait nous permettre d'expliquer une plus large part de la variance attribuée au pouvoir que la seule utilisation de la composante "perception de l'utilisation".

#### La dimension "perception de l'utilisation" des sources coercitives I.

La dimension perceptuelle des sources coercitives reflète à quel point l'utilisation des sources coercitives peut être dommageable pour l'entreprise franchisée. Les sources coercitives qui sont dommageables permettent d'augmenter beaucoup plus le pouvoir d'un franchiseur que les sources qui le sont moins (Lusch 1977, Michie 1978).

#### 3.2.2 LE MODELE DE LA RELATION DE SATISFACTION ET SES COMPOSANTES

Le modèle de satisfaction à être testé est semblable à celui développé pour mesurer la notion de pouvoir. Il est le suivant :

$$S_a = f[(Q_a \cdot I_a) + (P_c \cdot I_c)]$$

ou :

- $S_a$  = satisfaction du b (franchiseur) sur a (franchisé)
- $Q$  = perception du niveau de qualité de l'assistance (sources non coercitives n) reçue par le franchisé
- $I_n$  = perception du franchisé de l'importance des sources non coercitives (n) pour le succès de sa formule
- $P$  = perception du franchisé de la probabilité que des sources coercitives soient utilisées à son endroit par son franchiseur
- $I$  = l'importance des perceptions du franchisé quant à l'impact négatif de l'utilisation par son franchiseur de ses sources coercitives

#### La dimension "qualité" des sources non coercitives $Q$

On sait que dans le domaine du franchisage, il a été démontré par de nombreux auteurs (Michie 1980, Lusch 1976, Lusch et Brown 1982) que la qualité des sources non coercitives fournie par un franchiseur à ses franchisés expliquait en bonne partie le niveau de satisfaction présent chez les franchisés. Lorsque le niveau d'assistance fourni est de grande qualité le niveau de satisfaction augmente.

#### La dimension "importance" des sources non coercitives $I$

Nous croyons que si le franchiseur fournit une assistance de bonne qualité et qu'en plus, il la fournit au niveau des types d'assistance considérés comme très importants par ses franchisés, le franchisé pourrait alors être plus satisfait que dans le cas où son franchiseur lui fournirait une bonne

qualité d'assistance mais pas pour les types d'assistance qu'il considère comme importants.

La dimension "probabilité d'utilisation" des sources coercitives P.

Le franchiseur qui possède une forte propension à utiliser ses sources coercitives lorsque ses franchisés ne coopèrent pas peut avoir possiblement des franchisés qui sont moins satisfaits que dans le cas d'un franchiseur ayant une faible propension à utiliser ses sources coercitives. On sait déjà que de nombreux auteurs ( Hunt et Nevin 1974, Lusch 1977, Michie 1978, Wilkinson 1981) suggèrent que l'utilisation par un franchiseur de son pouvoir coercitif provoque de l'insatisfaction chez ses franchisés.

La dimension "perception de l'utilisation" des sources coercitives I.

La dimension perceptuelle des sources coercitives reflète à quel point l'utilisation des sources coercitives peut être dommageable pour l'entreprise franchisée. Les sources coercitives qui sont dommageables diminuent beaucoup plus le niveau de satisfaction d'un franchisé que les sources qui le sont moins (Lusch 1977, Michie 1978).

Suivant le raisonnement de Hunt et Nevin (1974,p.187.), il est important d'avoir des franchisés satisfaits parce que :

"les franchisés qui sont plus satisfaits vont probablement : (1) avoir un meilleur moral; (2) coopérer mieux avec leur franchiseur; (3) être moins enclins à rechercher une protection légale; (4) être moins enclins à vouloir quitter le réseau..."

Les recherches produites par Hunt et Nevin (1974), Michie (1978) et Wilkinson (1981) considèrent que ce sont les sources de pouvoir employées qui déterminent le niveau de satisfaction des franchisés.

Nous envisageons le phénomène de la relation pouvoir/satisfaction au niveau d'un processus perceptuel individuel correspondant essentiellement, à priori, à la théorie des bases de pouvoir et à la dichotomie entre sources coercitives et non coercitives. Nous le considérerons à l'intérieur d'une situation où les relations entre firmes sont fortes : le franchisage et dans laquelle une des entités en présence possède beaucoup plus de pouvoir que l'autre : le franchiseur versus le franchisé.

### 3.3 LES HYPOTHESES

Les hypothèses que nous voulons tester dans la recherche émanent de notre revue de la littérature, des objectifs de la recherche et de la définition de notre cadre conceptuel spécifique. La première série est relative à la dimension pou-

voir alors que la seconde concerne la dimension satisfaction et sera décomposée en plusieurs hypothèses. Nous tenons à rappeler qu'elles sont posées dans le cadre d'une relation franchiseur-franchisé. Avant toutes choses, nous vous présentons ci-dessous les éléments qui nous ont permis de les formuler.

### 3.3.1 HYPOTHESES PRINCIPALES RELATIVES A LA DIMENSION POUVOIR

#### Hypothèse 1-1

PLUS LE FRANCHISE PERCOIT LA QUALITE DE L'ASSISTANCE (SOURCES NON COERCITIVES) QU'IL RECOIT DE SON FRANCHISEUR COMME ETANT IMPORTANTE, PLUS LE FRANCHISE ATTRIBUE DE POUVOIR A SON FRANCHISEUR.

Cette hypothèse est déduite de celle formulée par Hunt et Nevin (1974) que nous avons relevée dans la revue de la littérature et qui a déjà fait l'objet de vérification empirique; ces auteurs ont démontré que l'utilisation par un franchiseur de son pouvoir non coercitif expliquait en bonne partie le niveau de pouvoir dévolu au franchiseur. Cependant, on se rappellera que, dans le cas de l'étude de Hunt et Nevin (1974), la qualité des sources non coercitives n'avait expliqué que 17,1% de la variance dans le pouvoir attribué au franchiseur par ses franchisés.

### Hypothèse 1-2

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE POUVOIR DU FRANCHISEUR S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE L'IMPORTANCE ET DE LA QUALITE DES SOURCES NON COERCITIVES UTILISEES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE QUALITATIVE.

Cette hypothèse implique, selon nous, qu'il existe une forme de relation entre les dimensions "qualité" et "importance" attribuées aux sources non coercitives, dans le sens que plus un franchiseur fournit une assistance de bonne qualité au niveau des types d'assistance considérés comme importants pour ses franchisés, plus ce franchiseur pourra obtenir du pouvoir. Nous avons d'ailleurs déjà, pour d'autres raisons, fait la remarque qu'une telle interaction était plausible et un des objectifs de la recherche est de faire une étude pour la confirmer ou l'infirmier.

Cette deuxième hypothèse implique la mesure de la distance psychologique existant entre les dimensions "importance" et "qualité" entre les types d'assistance reçus dans l'espace perceptuel du franchisé. Elle implique également l'élaboration d'une mesure composée d'items des principaux types d'assistance fournis par les franchiseurs qui permettra de comparer, pour chaque groupe d'individus, le pouvoir dévolu

au franchiseur à partir du degré perçu d'homogénéité des réponses.

#### Hypothèse 1-3

LE FRANCHISE ATTRIBUE PLUS DE POUVOIR A SON FRANCHISEUR  
SI LES SOURCES COERCITIVES QUE CELUI-CI POSSEDE SONT  
PERCUES COMME ETANT DOMMAGEABLES.

Suite aux explications données après la formulation de l'hypothèse 1-1, nous posons cette troisième hypothèse qui découle du même raisonnement, développé suite aux travaux de Hunt et Nevin (1974). Nous reprenons l'étude de cette hypothèse dont la mesure, dans les travaux de Hunt et Nevin (1974), a fait l'objet de certaines critiques (Dwyer 1980) et dont les résultats ont été contradictoires, particulièrement avec ceux de Brown et Frazier (1978); Gaski (1984) a d'ailleurs soulevé ce problème.

#### Hypothese 1-4

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE POUVOIR DU FRANCHISEUR  
S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE LA PERCEPTION  
D'UTILISATION ET DE LA PROBABILITE D'UTILISATION DES  
SOURCES COERCITIVES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE  
LA COMPOSANTE PERCEPTION D'UTILISATION.



Cette hypothèse implique, selon nous, qu'il existe une forme de relation entre les dimensions "perception" et "probabilité" d'utilisation attribuées aux sources coercitives, dans le sens que plus un franchiseur est perçu comme étant susceptible d'utiliser son pouvoir coercitif et plus le franchisé considère que ce peut être dommageable pour son entreprise, plus ce franchiseur pourra obtenir du pouvoir.

### 3.3.2 HYPOTHESES SECONDAIRES RELATIVES A LA DIMENSION SATISFACTION

#### Hypothèse 2-1

PLUS LE FRANCHISE PERCOIT LA QUALITE DE L'ASSISTANCE (SOURCES NON COERCITIVES) QU'IL RECOIT DE SON FRANCHISEUR COMME ETANT IMPORTANTE, PLUS LE FRANCHISE EST SATISFAIT DE SON FRANCHISEUR.

La qualité de l'assistance est la seule variable pour laquelle les travaux des chercheurs qui l'ont étudiée (Hunt et Nevin, 1974; Michie, 1978; Dwyer, 1980) ont donné des résultats significatifs compatibles. Cette variable devrait être corrélée avec le niveau de satisfaction des franchisés. Nous reprenons donc à notre compte cette hypothèse.

### Hypothèse 2-2

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE NIVEAU DE SATISFACTION DU FRANCHISE S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE L'IMPORTANCE ET DE LA QUALITE DES SOURCES NON COERCITIVES UTILISEES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE QUALITATIVE

Cette hypothèse implique, selon nous, qu'il existe une forme d'interaction entre les dimensions "importance" et "qualité" des sources non coercitives dans le sens que plus un franchisé perçoit l'assistance qu'il reçoit comme étant de qualité et fournie au niveau des types d'assistance qu'il considère comme importants, plus ce franchisé pourra être satisfait.

### Hypothèse 2-3

LE FRANCHISE EST MOINS SATISFAIT DE SA RELATION AVEC SON FRANCHISEUR SI LES SOURCES COERCITIVES QUE CELUI-CI POSSEDE SONT PERCUES COMME ETANT DOMMAGEABLES.

Le lien entre "insatisfaction" et sources coercitives a été suggéré par Hunt et Nevin (1974) à partir des travaux de French et Raven (1959). Lusch (1977) et Brown et Frazier (1978) l'ont inclus dans leur recherche. Ces auteurs ont tous

trouvé une relation significative (négative) entre ce facteur et la satisfaction.

Nous reprenons l'étude de cette hypothèse dont la mesure, dans les travaux de Hunt et Nevin (1974), a fait l'objet de certaines critiques (Gaski 1984) et dont les résultats ont été vérifiés dans très peu de réseaux différents.

Le tableau 7 fait une récapitulation sommaire des hypothèses de la recherche rattachée aux trois objectifs de l'étude formulés à partir de la définition du problème managérial posé par l'existence du phénomène étudié.

Tableau 7

## Récapitulation du problème, des objectifs et des hypothèses

PROBLEME

Que doit faire le franchiseur pour s'assurer que l'utilisation de ses sources de pouvoir affecte positivement son niveau de pouvoir à l'intérieur de son réseau franchisé?

OBJECTIFS1. Synthèse

Produire une synthèse des résultats les plus significatifs dans le domaine sous investigation.

2. Etude de la dimension pouvoir

Examiner auprès d'une population de franchisé(e)s leur perception de la répartition du pouvoir.

Examiner auprès d'une population de franchisé(e)s l'existence d'une forme de relation entre les sources de pouvoir et le pouvoir possédé par un membre du réseau.

HYPOTHESES PRINCIPALESHypothèse 1-1

PLUS LE FRANCHISE PERCOIT LA QUALITE DE L'ASSISTANCE (SOURCES NON COERCITIVES) QU'IL RECOIT DE SON FRANCHISEUR COMME ETANT IMPORTANTE, PLUS LE FRANCHISE ATTRIBUE DE POUVOIR A SON FRANCHISEUR.

Hypothèse 1-2

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE POUVOIR DU FRANCHISEUR S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE L'IMPORTANCE ET DE LA QUALITE DES SOURCES NON COERCITIVES UTILISEES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE QUALITATIVE.

Hypothèse 1-3

LE FRANCHISE ATTRIBUE PLUS DE POUVOIR A SON FRANCHISEUR SI LES SOURCES COERCITIVES QUE CELUI-CI POSSEDE SONT PERCUES COMME ETANT DOMMAGEABLES.

Tableau 7 (suite)

Hypothèse 1-4

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE POUVOIR DU FRANCHISEUR S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE LA PERCEPTION D'UTILISATION ET DE LA PROBABILITE D'UTILISATION DES SOURCES COERCITIVES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE PERCEPTION D'UTILISATION.

HYPOTHESES SECONDAIRESHypothèse 2-1

PLUS LE FRANCHISE PERCOIT LA QUALITE DE L'ASSISTANCE (SOURCES NON COERCITIVES) QU'IL RECOIT DE SON FRANCHISEUR COMME ETANT IMPORTANTE, PLUS LE FRANCHISE EST SATISFAIT DE SON FRANCHISEUR.

Hypothèse 2-2

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE NIVEAU DE SATISFACTION DU FRANCHISE S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE L'IMPORTANCE ET DE LA QUALITE DES SOURCES NON COERCITIVES UTILISEES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE QUALITATIVE.

Hypothèse 2-3

LE FRANCHISE EST MOINS SATISFAIT DE SA RELATION AVEC SON FRANCHISEUR SI LES SOURCES COERCITIVES QUE CELUI-CI POSSEDE SONT PERCUES COMME ETANT DOMMAGEABLES.

---

## CHAPITRE 4

### LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour but de décrire la méthodologie que nous avons utilisée dans cette recherche et qui visait à atteindre les deux grands objectifs du projet définis antérieurement à partir de la définition du problème managérial, des cadres conceptuels général et spécifique et auxquels correspondent les hypothèses posées.

#### 4.1 LE DOMAINE D'APPLICATION CHOISI

Le domaine d'application doit satisfaire aux exigences posées par le cadre conceptuel spécifique. Le réseau de distribution choisi pour analyse dans la présente étude est un réseau franchisé. Tel que défini par l'Institut National sur le Franchisage (1986), le franchisage constitue "une relation contractuelle entre deux entreprises indépendantes par laquelle l'une d'entre elles (franchiseur) accorde à l'autre (franchisé) le droit de faire affaires d'une manière particulière, développée par le franchiseur, dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une ou des marques de commerce ou enseignes données, pour une durée

limitée, contre rémunération. "Ainsi, un système de franchise implique une intégration "contractuelle" entre un franchiseur et ses franchiseés. Ordinairement, le franchiseur conserve un certain degré de contrôle sur ses franchiseés en imposant une "recette standard" pour l'opération des établissements franchiseés. Le franchiseur renforce cette standardisation en fournissant une assistance à ses franchiseés dans l'organisation de leurs établissements par l'entremise d'entraînement formel et de conseils spécifiques en merchandising et/ou en management. En retour, les franchiseés fournissent un débouché au franchiseur pour ses produits et services.

La présence d'une relation d'interdépendance fonctionnelle élevée, telle qu'on la retrouve dans un réseau franchiseur-franchiseé, augmente d'autant la probabilité d'existence de situations insatisfaisantes pour les franchiseés. De plus, dû à la nature même du contrat de franchise liant les deux parties, le pouvoir de nature sociale et économique n'existe presque exclusivement que pour le franchiseur. Cette situation intensifie donc davantage la possibilité de voir l'émergence de situations insatisfaisantes dans les réseaux de distribution franchiseés.

Nous avons sélectionné un réseau franchiseur-franchiseé parce que :

(1) Les données que nous recueillerons seront constituées des perceptions des membres d'un réseau, les franchisés, vis-à-vis un autre membre du même réseau, le franchiseur; on sait que plus il existe de niveaux hiérarchiques séparant deux membres d'un même réseau, plus il est difficile de prendre une mesure valable des perceptions d'un membre par rapport à l'autre. Le réseau franchiseur-franchisés choisi dans le domaine de la restauration ne compte pas beaucoup de niveaux hiérarchiques. En fait, le franchiseur vend et distribue directement ses produits à ses franchisés. La difficulté d'obtenir des données représentatives est donc ainsi minimisée.

(2) La structure de pouvoir est généralement bien définie; on sait, par ailleurs, que celle-ci penche en faveur du franchiseur.

(3) Finalement, le secteur de la restauration franchisée a connu un essor très important au pays passant d'un chiffre de vente de 464 millions en 1976 à plus de 11 milliards de dollars en 1986.



## 4.2 DEFINITIONS OPERATIONNELLES ET MESURE DES VARIABLES

Cette section a pour but de préciser les définitions opérationnelles de nos variables et d'identifier les informations qu'il était nécessaire de recueillir pour leur mesure.

### 4.2.1 LE PHENOMENE A OBSERVER ET A MESURER : LE POUVOIR DU FRANCHISEUR

#### 4.2.1.1 Définition opérationnelle

Pour les fins de notre recherche et afin de tenir compte des notions théoriques exposées au chapitre 2, nous avons défini opérationnellement le concept de pouvoir comme suit :

AU MOMENT DE L'ENQUETE, LES PERCEPTIONS DES FRANCHISES DU NIVEAU DECISIONNEL QUE POSSEDENT LEUR FRANCHISEUR SUR LES VARIABLES OPERATIONNELLES LES TOUCHANT.

Nous tenons à souligner les éléments clés de cette définition :

-au moment de l'enquête :

Nous précisons cette dimension temporelle afin de tenir compte de l'aspect dynamique du phénomène.

-les perceptions des franchisés :

Nous précisons que ce sont les opinions des franchisés qui seront recueillies. Nous nous limitons donc aux propriétaires franchisés et nous excluons de ce fait tous les gérants d'établissements franchisés.

-niveau décisionnel des franchiseurs :

Nous donnons au terme niveau décisionnel le sens "d'habileté à contrôler les variables décisionnelles dans la stratégie marketing du franchisé et ce, à différents niveaux d'opération".

-variables opérationnelles :

Nous devons identifier les éléments particuliers propres au franchisage qui affectent le niveau de pouvoir des franchiseurs (programmes de formation, gestion d'inventaire, etc).

4.2.1.2 Informations nécessaires

Notre définition opérationnelle du pouvoir impliquait l'obtention des informations suivantes :

- l'identification de propriétaires de concepts franchisés
- l'ensemble des éléments particuliers (variables) reliés au contrôle du franchiseur et se rapportant aux franchisés.

#### 4.2.1.3 Mesure

Les diverses informations identifiées à la section précédente ont été mesurées à l'aide de certaines questions du questionnaire principal (voir annexe 1). La correspondance entre chaque type d'information et le numéro des questions est faite dans le tableau 8 de la page 99.

Dans cette étude, deux mesures du pouvoir ont été obtenues. La première est une échelle de mesure du pouvoir qui est obtenue par la sommation de toutes les réponses obtenues aux quatorze items numérotés de 57 à 70 de la section C du questionnaire. Cette façon de mesurer le pouvoir a été utilisée dans de nombreuses études (Lusch, 1982; Wilkinson, 1981). Elle est donc reconnue comme étant valide. Les catégories de réponses possibles sont les suivantes :

Si le franchiseur décide seul sans consulter ses franchisés:4  
 Si le franchiseur décide et consulte ses franchisés :3  
 Si le franchiseur décide et consulte parfois ses franchisés:2  
 Si le franchisé décide seul sans consulter son franchiseur :1

La deuxième mesure du pouvoir est obtenue par une réponse à la question 100 de la section E du questionnaire :

En général, quel est, selon vous, le niveau décisionnel que possède votre franchiseur sur la gestion des opérations de votre établissement?

- \_\_\_ le franchiseur décide seul;
- \_\_\_ le franchiseur décide et me consulte toujours;
- \_\_\_ le franchiseur décide et me consulte parfois;
- \_\_\_ je décide seul;

Ces réponses sont cotées de la même façon que pour la première échelle de réponses mentionnée précédemment.

La mesure des sources non coercitives de pouvoir s'est faite par l'entremise du niveau d'assistance fourni par les franchiseurs à leurs franchisés. Deux dimensions sont étudiées. La première dimension est le niveau de qualité de l'assistance. La qualité de cette assistance est mesurée par une échelle comportant quatre choix: excellente qualité, très bonne qualité, bonne qualité, faible qualité. La section C, questions 38 à 56 du questionnaire, en est la représentation.

La deuxième dimension touche à l'importance de l'assistance. On demande aux franchisés quelle importance ont les types d'assistance fournis pour leur industrie (restauration). La section C, questions 19 à 37 du questionnaire, en est la représentation. On utilise ici aussi une échelle comportant

quatre choix : extrêmement important, très important, important, peu important.

Nous operationalisons deux dimensions des sources de pouvoir coercitives. La première dimension est la probabilité qu'une source de pouvoir coercitive soit utilisée par le franchiseur. Cette probabilité sera mesurée par la question suivante (voir section C question 80 à 88 du questionnaire) :

S'il vous arrive d'être en désaccord avec votre franchiseur au niveau de ce que vous considérez comme important pour la bonne marche de votre établissement, quelles sont les chances qu'il utilise une des actions suivantes?

Ici, les problèmes mentionnés sont les sources coercitives de pouvoir. Les catégories de réponses possibles sont les suivantes : fort probable, moyennement probable, peu probable et aucunement probable.

La deuxième dimension touche aux perceptions des franchisés vis-à-vis l'utilisation des sources de pouvoir coercitives par leur franchiseur. Nous posons la question suivante (voir section C questions 71 à 79 du questionnaire) :

Vous savez que votre franchiseur peut vous causer des problèmes si vous ne "coopérez" pas avec lui; certains de ces problèmes peuvent être plus dommageables que d'autres; éva-

luez à quel point les items présentés ci-dessous peuvent être dommageables pour vous?

Les problèmes mentionnés sont les sources de pouvoir coercitives. Les catégories de réponses possibles sont les suivantes : très dommageable, dommageable, peu dommageable et aucunement dommageable.

Cette approche générale de la mesure du pouvoir découle des travaux d'Etgar (1976a) et de Lusch (1976a) tels que discutés dans le chapitre deux. Elle permet de recueillir une mesure du pouvoir qui peut faire l'objet de traitements statistiques grâce à l'utilisation d'échelle de type Likert.

L'utilisation de mesure perceptuelle augmente la possibilité de biais potentiel dans les réponses obtenues. Toutefois, cette façon de faire est justifiée pour trois raisons : 1- Hunt et Nevin (1974) citent l'existence de travaux en sciences sociales supportant la validité des mesures subjectives du pouvoir. 2- le pouvoir est en lui-même un phénomène d'essence behavioriste et est donc perceptible; chaque membre d'un réseau franchisé qui subit le contrôle d'un franchiseur doit percevoir ce dernier comme étant capable d'exercer ce contrôle. 3- la mesure perceptuelle du pouvoir est particulièrement utilisable dans une étude comme la nôtre parce que,

en général, elle peut être appliquée dans différents réseaux en regard de l'existence de différents facteurs spécifiques.

#### 4.2.2 LE PHENOMENE A OBSERVER ET A MESURER : LA SATISFAC- TION DU FRANCHISE

##### 4.2.2.1 Définition opérationnelle

La plupart des chercheurs qui ont étudié le phénomène de la satisfaction dans les canaux de distribution ne fournissent pas, dans leurs écrits publiés, de définition opérationnelle formelle de ce concept.

Pour les fins de notre recherche, nous avons défini opérationnellement le concept de satisfaction en tenant compte de la définition de Ruekert et Churchill telle que présentée par Schul, Little et Pride (1985).

AU MOMENT DE L'ENQUETE, LES PERCEPTIONS DES FRANCHISES DE LEUR NIVEAU DE SATISFACTION VIS-A-VIS LE NIVEAU DECISIONNEL QUE POSSEDENT LEUR FRANCHISEUR SUR LES VARIABLES OPERATIONNELLES LES TOUCHANT.

Nous tenons à souligner les éléments clés de cette définition :

-au moment de l'enquête :

Nous précisons cette dimension temporelle afin de tenir compte de l'aspect dynamique du phénomène.

-les perceptions des franchisés :

Nous précisons que ce sont les opinions des franchisés qui seront recueillies. Nous nous limitons donc aux propriétaires franchisés et nous excluons de ce fait tous les gérants d'établissements franchisés.

-niveau de satisfaction des franchisés :

Nous donnons au terme satisfaction le sens de "sentiments et attitudes de nature affective présents chez le franchisé en regard du domaine des caractéristiques décrites dans l'environnement interne du réseau et vis-à-vis sa relation avec le franchiseur".

-niveau décisionnel des franchiseurs :

Nous donnons au terme niveau décisionnel le sens d'"avoir la maîtrise de la situation, le contrôle sur".

-variables opérationnelles :

Nous devons identifier les éléments particuliers propres au franchisage qui affectent le niveau de satisfaction des franchisés (programmes de formation, gestion d'inventaire, etc).



#### 4.2.2.2 Informations nécessaires

Notre définition opérationnelle de la satisfaction impliquait l'obtention des informations suivantes :

- l'identification de propriétaires de formules franchisés
- l'ensemble des éléments particuliers (variables) reliés au contrôle du franchiseur et se rapportant aux franchisés
- l'ensemble des éléments particuliers (variables) reliés au niveau de satisfaction des franchisés.

#### 4.2.2.3 Mesure

Les diverses informations identifiées à la section précédente ont été mesurées à l'aide de certaines questions du questionnaire principal (voir annexe 1). La correspondance entre chaque type d'information et le numéro des questions est faite dans le tableau 3 de la page 99.

La mesure du construit "satisfaction" est très difficile à opérationnaliser. Hunt et Nevin (1974), par exemple, ont mesuré la satisfaction des franchisés en employant une variable duale; lorsque le franchisé était satisfait, il indiquait un "1"; dans le cas contraire, il indiquait un "0". Le problème principal d'une mesure du concept "satisfaction" tient

Tableau 8

## Les informations nécessaires et leur mesure

SECTIONS	INFORMATIONS NECESSAIRES (I)	MESURES
A	I1 - Caractéristiques du propriétaire dirigeant	Q1-12
B,C et E	I2 - Pouvoir du franchiseur	Q15-18 Q57-70 Q100
C	I3 - Importance des sources non coercitives	Q19-37
C	I4 - Qualité des sources non coercitives	Q38-56
C	I5 - Importance des préjudices causés par les sources coercitives	Q71-79
C	I6 - Probabilité d'utilisation de sources coercitives	Q80-88
D	I7 - Niveau de satisfaction des franchisés	Q89-99
B et E	I8 - Autres informations	Q101-108 Q13-14

au fait que le franchisé peut être insatisfait, par exemple, de la publicité nationale et en même temps, être satisfait des formes de communication qu'il entretient avec son franchiseur. Pour notre part, nous n'adoptons pas la méthode de mesure de Hunt et Nevin. Nous croyons qu'une échelle à quatre points est plus appropriée, en ce sens qu'elle est moins restrictive, tout en obligeant quand même le franchisé à se commettre (i.e il n'y a pas de valeur centrale).

De plus, nous croyons que l'utilisation d'une échelle multi-items est supérieure à l'utilisation d'une échelle simple dans le cas d'une mesure d'un construit de nature psychologique tel que présent dans notre étude. Deux mesures de la satisfaction ont été obtenues. Cette façon de mesurer la satisfaction a été utilisée dans de nombreuses études (Lusch, 1976a Schul et Babakus, 1988). Elle est donc reconnue comme étant valide. La première est une échelle de mesure de la satisfaction qui est obtenue par la sommation de toutes les réponses obtenues aux dix items numérotés de 89 à 98 de la section D du questionnaire. Notre échelle de mesure est la suivante :

très satisfait	cote=4
satisfait	cote=3
insatisfait	cote=2
très insatisfait	cote=1

La deuxième mesure de la satisfaction est obtenue par une réponse à la question 99 de la section D du questionnaire :  
Quel est votre niveau de satisfaction générale vis-à-vis la relation globale que vous avez avec votre franchiseur?

très satisfait \_\_\_\_\_

satisfait \_\_\_\_\_

insatisfait \_\_\_\_\_

très insatisfait \_\_\_\_\_

Ces réponses sont cotées de la même façon que pour la première échelle de réponses mentionnée précédemment.

#### 4.3 DESCRIPTION DES UNIVERS, DE LA METHODE D'ECHANTILLONNAGE, DE L'ECHANTILLON ET DE LA CUEILLETTE DE DONNEES

##### 4.3.1 UNIVERS IDEAL

L'univers idéal était constitué de tous les franchisé(e)s propriétaires de formule en restauration ayant leur place d'affaires au Québec.

##### 4.3.2 UNIVERS ETUDIE

L'univers étudié a été restreint aux franchisé(e)s résidant de la région Mauricie Bois-Francs au moment de l'enquête. Le nombre total d'établissements franchisés en restauration était alors d'environ soixante-dix unités.

#### 4.3.3 METHODE D'ECHANTILLONNAGE ET ECHANTILLON

La méthode d'échantillonnage utilisée est de type probabiliste. Dans chaque municipalité faisant partie de la population étudiée, des établissements franchisés ont été tirés au hasard. Dans le cas où le franchisé refusait de nous recevoir, une nouvelle pige s'effectuait de façon à compléter notre échantillon. Dans chaque établissement franchisé choisi, une seule personne a été interrogée. Dans le cas où, à l'intérieur d'un établissement franchisé il y avait plusieurs propriétaires, un seul était interrogé.

Le nombre de franchisé(e)s effectivement interrogé a été de trente-et-un (31). De ce nombre, dix (10) étaient propriétaires de jeunes concepts alors que vingt-et-un (21) étaient propriétaires de concepts établis depuis longtemps. Nous reviendrons dans l'interprétation des résultats sur cette subdivision.

#### 4.3.4 CUEILLETTE DE DONNEES

La cueillette des données s'est faite à partir d'entrevues personnelles structurées chez le répondant. Chaque entrevue ne comportait qu'une partie :

- une série de questions portant sur le niveau de contrôle du franchiseur et sur le niveau de satisfaction des

franchisés, constituant le questionnaire principal (voir Annexe 1). Afin d'impliquer davantage le répondant dans le processus de cueillette des données, des cartons étaient manipulés par le répondant. Sur chacun d'entre eux étaient représentés les choix de réponses possibles.

La durée d'une entrevue complète a été d'une heure en moyenne. Certaines entrevues ont duré jusqu'à une heure et trois quart.

#### 4.4 VALIDITE ET FIDELITE DES MESURES

##### 4.4.1 LA NOTION DE POUVOIR

###### 4.4.1.1 Validité du contenu

On peut définir la validité du contenu comme le "degré avec lequel les instruments développés dans une recherche sont représentatifs de ce qu'on tente de mesurer" (Perrien, Chéron et Zins 1984). La validité du contenu exige que toutes les facettes du concept soient énumérées et que chacune soit représentée par plusieurs items dans notre questionnaire. Le concept de pouvoir du franchiseur consiste en un domaine de variables décisionnelles sur lequel le franchiseur a le contrôle. La détermination de l'ensemble des variables décisionnelles qui constitue le domaine observable du pouvoir du

franchiseur n'est pas chose aisée. Nous avons pour ce faire, effectué des entrevues avec quelques franchisés pour identifier les variables décisionnelles appropriées au pouvoir de leurs franchiseurs. De plus, la littérature nous a été d'un grand secours.

#### 4.4.1.2 la validité du construit

Campbell et Fiske (1954) suggèrent de rendre l'étude de la validité des concepts rigoureuse en portant une grande attention à la justesse de la mesure du concept en cause avant de considérer ses relations avec d'autres variables. La validité de convergence peut se justifier comme "la preuve que différentes mesures du concept donnent des résultats similaires". La validité convergente est normalement associée à la corrélation entre deux mesures alternatives mesurant le même concept. Dans cette étude, deux mesures du pouvoir ont été obtenues. La première est une échelle de mesure du pouvoir qui est obtenue par la sommation de toutes les réponses obtenues aux quatorze items numérotés de 57 à 70 de la section C du questionnaire. Les catégories de réponses possibles sont les suivantes :

Si le franchiseur décide seul sans consulter ses franchisés:4  
 Si le franchiseur décide et consulte ses franchisés :3

Si le franchiseur décide et consulte parfois ses franchisés:2

Si le franchisé décide seul sans consulter son franchiseur :1

La deuxième mesure du pouvoir est obtenue par une réponse à la question 114 de la section E du questionnaire :

En général, quel est, selon vous, le niveau décisionnel que possède votre franchiseur sur l'opération de votre établissement?

\_\_\_ le franchiseur décide seul;

\_\_\_ le franchiseur décide et me consulte toujours;

\_\_\_ le franchiseur décide et me consulte parfois;

\_\_\_ je décide seul;

Ces réponses sont cotées de la même façon que pour la première échelle de réponses mentionnée précédemment. Malgré que nous disposions ainsi de deux mesures du pouvoir, on sait pertinemment que notre mesure multi-items du pouvoir est de loin une mesure supérieure et ainsi, c'est cette mesure qui sera utilisée dans le test de nos hypothèses. On sait aussi que la mesure d'un construit psychologique comme le pouvoir est très mal assuré par l'utilisation d'une échelle ne comportant qu'un seul item. Puisque notre première mesure de pouvoir est de loin supérieure à notre mesure alternative, nous n'espérons pas retrouver une très forte corrélation entre nos deux mesures. La corrélation obtenue entre nos deux



mesures est égale à .497. Toutefois, tel que l'on s'y attendait, nos deux mesures possèdent un certain degré de validité convergente, mais celle-ci n'est pas très élevée.

#### 4.4.1.3 Fidélité

La fidélité d'une mesure peut être définie comme le degré avec lequel un instrument de recherche mesure de façon constante le construit étudié. Nous avons utilisé dans cette étude l'alpha de Cronbach comme mesure de la consistance interne. L'alpha de Cronbach pour nos quatorze items est égal à .83. Notre échelle de mesure du pouvoir nous apparaît donc adéquate pour le propos de notre étude.

#### 4.4.2 LA NOTION DE SOURCES DE POUVOIR

##### 4.4.2.1 Validité du contenu

La validité du contenu est obtenue si nous avons un échantillon représentatif et adéquat du domaine se rapportant aux sources coercitives et non coercitives utilisées par les franchiseurs. Des rencontres individuelles ont été faites pour dresser une liste des sources de pouvoir et pour pouvoir ainsi les subdiviser en sources coercitives et non coercitives. Nous nous sommes aussi basés sur la littérature existante pour compléter et enrichir notre questionnaire.

#### 4.4.2.2 Validité du construit

La validité de différenciation est la preuve qu'une mesure d'un concept ne mesure que ce concept et nul autre. Dans notre étude, deux sources de pouvoir ont été identifiées : coercitives et non-coercitives. Ces deux sources de pouvoir représentent différents construits. Les sources de pouvoir coercitives représentent la possibilité de sanctions et l'utilisation d'un pouvoir non souhaité par le franchisé, alors que pour les sources non coercitives, le franchisé accorde volontairement du pouvoir à son franchiseur.

La validité de différenciation peut être obtenue par l'utilisation des techniques d'analyses factorielles. Si les sources coercitives et non coercitives ne mettent pas en évidence les mêmes facteurs, la validité de différenciation est obtenue.

Nous avons utilisé l'instruction FACTOR de S.P.S.S. X pour produire la matrice de corrélation de nos vingt-sept (27) sources de pouvoir pour lesquelles des mesures furent obtenues. La méthode de factorisation utilisée est PA1 avec varimax : la factorisation principale sans itération. Six facteurs ont été retenus pour interprétation. Le septième facteur n'ayant pas été retenu puisque son pouvoir explicatif n'était que de 3.6% de la variance factorielle totale.

Le tableau 9 présente les résultats obtenus. Cette analyse factorielle qui permet de représenter 90,3 % de la variance totale sur six axes met en lumière un certain nombre de dimensions sous-jacentes à la matrice de corrélation.

On reconnaît sur l'axe 1 (F1), le plus important puisqu'il explique 28,1% de la variance totale, une dimension entièrement attachée aux sources coercitives.

L'axe 2 (F2) concerne plus particulièrement la formation puisque les deux types de formation sont représentés : formation initiale (.591); formation continue (.710). Les deux autres sources non coercitives qui sont représentées sont la comptabilité (.325) et la localisation (.459). Cet axe explique 15,3% de la variance totale.

L'axe trois est attaché à l'assistance en magasin avec : manuel d'opération (.468); approvisionnement (.368); préparation/qualité des produits (.551); et gestion d'inventaire (.566). Cet axe explique 14,9% de la variance totale.

Tableau 9  
Analyse factorielle des sources de pouvoir: probabilité  
d'utilisation des sources coercitives et non coercitives

VARIABLES	FACTEURS					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
publicité nationale					.600	
publicité locale					.630	
localisation		.459				
formation initiale		.591				
formation continue		.710				
comptabilité		.325				
supervision directe						.508
manuel d'opération			.468			
choix de l'équipement approvisionnement			.368			
gestion d'inventaire			.566			
préparation/qualité des produits			.551			
retrait/ajout de produits						
aide pour la fixation des prix (pricing)				.366		
stimulants, primes				.588		
conseils courants (au jour le jour)						
communication						.430
marge de profit brute				.581		
image du franchiseur					.302	
augmentation des contrôles de la part du franchiseur	.601					

Tableau 9 (suite)

VARIABLES	FACTEURS					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
terminaison de l'entente de franchise						
réduction du niveau de l'assistance fournie	.658					
réduction de la qualité de l'assistance fournie						
pénalités monétaires	.644					
utilisation d'une clause de rachat						
utilisation d'une clause de non renouvellement	.701					
réduction du niveau d'assistance financière	.514					
réduction du niveau d'assistance promotionnelle	.625					
variance totale	28.1%	15.3%	14.9%	12.6%	12.2%	7.2%

L'axe quatre est attaché aux incitatifs monétaires avec : marge de profit brute (.581); stimulants, primes (.588) et aide à la fixation des prix (.366). Cet axe explique 12,6% de la variance totale.

L'axe cinq concerne plus particulièrement l'aide promotionnelle avec : publicité locale (.630) et publicité nationale (.600). On retrouve aussi le terme image du franchiseur (.302). Cet axe explique 12,2% de la variance totale.

L'axe six est attaché à la supervision avec : supervision directe (.508) et communication (.430).

Dans l'ensemble, nos résultats confirment l'existence d'une validité discriminante pour les sources coercitives et non coercitives. Il est aussi intéressant de noter que nos six axes s'interprètent facilement.

#### 4.4.2.3 Fidélité

Nous avons utilisé l'alpha de Cronbach comme mesure de la consistance interne des sources coercitives et non coercitives de pouvoir. L'alpha de Cronbach, pour nos dix-neuf items se rapportant à l'importance des sources non coercitives, est égal à .73. Pour ce qui est de l'aspect qualitatif de ces dix-neuf items, l'alpha est légèrement plus élevé soit .83. Par ailleurs, pour ce qui est de l'importance de nos

neuf sources coercitives, l'alpha est égal à .78. Finalement, l'alpha de la probabilité d'utilisation des sources coercitives est égal à .87. La fidélité se rapportant aux sources de pouvoir nous apparaît donc acceptable pour le propos de notre étude.

#### 4.4.3 LA NOTION DE SATISFACTION

##### 4.4.3.1 Validité du contenu

La satisfaction des franchisés dans une relation franchiseur-franchisés peut être représentée par une variété très importante d'items. Dans le but de bien cerner les éléments importants touchant à la satisfaction des franchisés, nous avons effectué une revue de la littérature de façon à pouvoir développer une liste d'items représentant bien le domaine sous étude.

##### 4.4.3.2 Validité du construit

Deux mesures alternatives de la satisfaction des franchisés sont obtenues. La première alternative prendra la forme d'une échelle de mesure de la satisfaction qui est obtenue par la sommation des dix items de la section D questions 89 à 98. Une deuxième mesure de la satisfaction est obtenue par la question 103 section D:

"quel est votre niveau de satisfaction générale vis-à-vis la relation globale que vous avez avec votre franchiseur?"

Telles que déjà présentées dans une section précédente, les mesures multi-items sont supérieures aux mesures n'utilisant qu'un choix de réponses dans la plupart des mesures de construits psychologiques. Toutefois, nous n'espérons pas une corrélation élevée entre nos deux mesures. La corrélation obtenue entre les deux mesures est de .664. Cependant, tel qu'espéré, les deux mesures possèdent une certaine validité de convergence mais celle-ci n'est pas très élevée.

#### 4.4.3.3 Fidélité

Pour mesurer la fidélité de nos mesures de la satisfaction, nous avons utilisé l'alpha de Cronbach. L'alpha de Cronbach, pour nos seize items, est égal à .89. Notre échelle de mesure apparaît donc adéquate pour le propos de notre étude.



## CHAPITRE 5

### ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce chapitre a pour objet de présenter les résultats obtenus suite au traitement statistique des données, de les analyser et de les interpréter en égard à nos hypothèses. Notre présentation comprend essentiellement trois grandes parties, une première rapportant les données plus descriptives sur les participants, une seconde rapportant les résultats sur le pouvoir et une dernière rapportant les résultats sur la satisfaction.

#### 5.1 TECHNIQUES STATISTIQUES UTILISEES

L'ensemble du traitement des données est informatisé et le logiciel utilisé est le Statistical Package for Social Science (SPSS) version X de Nie et al. (1983).

Dans une première phase d'analyse des résultats, nous faisons une présentation générale des résultats descriptifs de l'échantillon. Par ailleurs, dans la seconde phase de l'analyse, les statistiques utilisées sont spécifiées et leur choix s'associe à la vérification des hypothèses formulées

dans le cadre de cette étude. Les hypothèses sont testées par l'utilisation d'analyses de corrélation et de régression multiple. D'une part, l'utilisation des coefficients de corrélation  $r$  de PEARSON permettra de mesurer la force de la relation entre nos variables de niveau d'intervalle. Par exemple, dans le cas de l'analyse de la dimension pouvoir, si les corrélations sont significatives et possèdent le signe escompté, les neuf sources coercitives et les dix-neuf sources non coercitives seront utilisées comme variables indépendantes dans une équation de régression multiple; ce qui nous permettra de mesurer l'impact de chacune des sources de pouvoir sur le pouvoir du franchiseur. D'autre part, pour chacune des régressions multiples produites, nous produisons aussi une analyse par classification multiple de façon à vérifier le pouvoir explicatif de nos modèles. Les résultats de ces analyses sont présentés en annexe 4. Finalement, l'utilisation du test de Mann-Whitney U permettra une comparaison intra-groupe des différentes "perceptions" reliées au pouvoir du franchiseur. Cette dernière analyse sera produite en tout premier lieu de façon à vérifier la pertinence d'utiliser nos méthodes statistiques sur chacun des sous-échantillons considérés.

En résumé, les statistiques utilisées visent à tester les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude et dont le

but est d'évaluer la relation de pouvoir dans un réseau franchisé québécois.

## 5.2 RESULTATS GENERAUX

Le tableau 10 présente les résultats concernant les caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants franchisés<sup>1</sup>. L'âge moyen est de 29 ans pour les franchisés propriétaires de jeunes concepts et de 44 ans pour les franchisés propriétaires de concepts établis. De plus, 60,0 pourcent des propriétaires de jeunes concepts sont mariés, en comparaison avec 30,0 pourcent pour les autres propriétaires. Les propriétaires de jeunes concepts ont en moyenne 15,5 années de scolarité et les propriétaires de concepts établis 17,2 années. Comme on pouvait s'y attendre, ce sont les propriétaires de jeunes concepts qui comptent le moins d'années «d'ancienneté» en tant que franchisé avec en moyenne 3,4 ans contre 11,6 ans pour les autres propriétaires. Par ailleurs, quatre franchisés de jeunes concepts ont déjà travaillé en

---

(1) L'annexe 3 présente les paramètres et les valeurs critiques du cycle de vie des établissements franchisés en restauration rapide qui ont servi à la subdivision de notre échantillon en deux sous-groupes.

Tableau 10

## Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

		JEUNES CONCEPT		CONCEPT ETABLI	
		N=10	%	N=21	%
Age:	20-30	4	40,0	-	----
	31-40	6	60,0	8	38,0
	41-50	-	----	13	62,0
Etat civil:	marié	6	60,0	17	80,0
	célibataire	4	40,0	4	20,0
	autres	-	----	-	----
Scolarité:	primaire	-	----	-	----
	secondaire	2	20,0	15	24,0
	collégial	6	60,0	9	43,0
	universitaire	2	20,0	7	33,0
Franchisé depuis:	- de 1 ans	2	20,0	-	----
	de 2 à 5 ans	8	80,0	-	----
	de 5 à 10 ans	-	----	13	62,0
	+ de 10 ans	-	----	8	38,0
Expériences:	en restauration	4		2	
	autre industrie	3		14	
Partenariat:	femme	4		-	
	frère(s)	1		3	
	soeur(s)	-		-	
	enfant(s)	-		-	
	autres	-		9	
autres:	participation dans				
	autres entreprises	-		5	
	autres franchises	-		8	
	membre d'association	-		9	
	réception de revues	1		17	
	spécialisés				

restauration contre seulement deux pour les propriétaires de concepts établis. Cependant, 67 pourcent de ces derniers ont acquis de l'expérience dans d'autres industries. Le pourcentage de propriétaires de jeunes concepts de franchises qui travaillent en partenariat avec leur femme représente 40 pourcent de notre sous-échantillon alors que les propriétaires de concepts établis travaillent de concert plutôt avec leurs frères (14%) ou avec d'autres associés (42%).

Quant à la participation dans d'autres entreprises, les franchisés de jeunes concepts se consacrent entièrement à leur entreprise alors que 38 pourcent des autres propriétaires franchisés ont une participation dans d'autres franchises et 23 pourcent dans d'autres entreprises. Finalement, on constate que les franchisés de concepts bien établis sont ceux qui reçoivent le plus d'information externe puisqu'ils reçoivent des revues spécialisées ( 80% des cas) et sont membres d'associations de franchisés (43%).

### 5.3 ANALYSE ET INTERPRETATION DU TEST DE MANN-WHITNEY

Avant de passer à l'analyse de nos différentes hypothèses, nous avons voulu savoir si nos deux sous-échantillons étaient tirés d'une même population. Dans le cas contraire, nous devons tester nos hypothèses sur chacun de nos sous-échantillons. Un test Mann-Whitney U a donc été effectué afin de

déterminer les différences significatives entre ces deux types de propriétaires franchisés. Les résultats révèlent que pour toutes les relations de pouvoir et de satisfaction, la valeur U du franchisé propriétaire de jeunes concepts n'est pas significativement différente, à un seuil de signification de 0,05 de celui du propriétaire de concepts bien établis. Par conséquent, l'ensemble des résultats obtenus avec notre échantillon est valide pour les deux sous-groupes le composant.

#### 5.4 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS RELATIFS A LA DIMENSION PRINCIPALE: LE POUVOIR

##### 5.4.1 HYPOTHESE 1-1 (le pouvoir est fonction des sources non coercitives)

Notre première hypothèse se lit comme suit :

PLUS LE FRANCHISE PERCOIT LA QUALITE DE L'ASSISTANCE (SOURCES NON COERCITIVES) QU'IL RECOIT DE SON FRANCHISEUR COMME ETANT IMPORTANTE, PLUS LE FRANCHISE ATTRIBUE DE POUVOIR A SON FRANCHISEUR.

Afin de tester cette hypothèse, il était nécessaire de connaître la force des liens entre le pouvoir et les sources non coercitives. Pour ce faire, nous avons corrélé l'index du pouvoir du franchiseur avec un index des sources non coercitives. L'index des sources non coercitives est obtenu par la sommation des résultats se rapportant à la qualité de nos dix-neuf types d'assistance. La corrélation obtenue est

-.150. Ce résultat, contraire à nos espérances, est significatif au niveau de signification .005. Cette corrélation négative pourrait vouloir dire que le franchiseur peut obtenir du pouvoir sur ses franchisés en leur offrant une qualité d'assistance faible contrairement à une qualité élevée. Ce résultat va à l'encontre de notre hypothèse. Par conséquent, on ne peut accepter cette hypothèse. On ne produira donc pas de régression multiple avec le pouvoir du franchiseur comme variable dépendante et les dix-neuf types d'assistance comme variables indépendantes.

#### 5.4.2 HYPOTHESE 1-2 ( le pouvoir est fonction de la qualité des sources non coercitives et de leur mportance relative)

Notre seconde hypothèse :

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE POUVOIR DU FRANCHISEUR S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE L'IMPORTANCE ET DE LA QUALITE DES SOURCES NON COERCITIVES UTILISEES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE QUALITATIVE.

La corrélation entre l'index du pouvoir du franchiseur et l'index de la qualité/importance des sources non coercitives est de -.111. Cette corrélation est non seulement inférieure à celle obtenue pour la seule dimension qualitative, mais est aussi de signe contraire à ce que l'on s'attendait. Cette corrélation, toutefois, est significative au seuil de signification de .01. Cette corrélation de signe négatif signifie

que le franchisé qui perçoit l'assistance offerte par son franchiseur comme étant de très bonne qualité et fournie pour les services qu'il perçoit comme étant importants pourrait attribuer moins de pouvoir à son franchiseur que dans le cas où cette assistance est perçue de moins bonne qualité et fournie pour des types d'assistance moins importants. Cette proposition va à l'encontre de notre hypothèse. Nous devons donc rejeter cette hypothèse. Par conséquent, nous n'avons pas produit de régression multiple.

#### 5.4.3 HYPOTHESE 1-3 ( le pouvoir est fonction des sources coercitives)

Notre troisième hypothèse postule que :

LE FRANCHISE ATTRIBUE PLUS DE POUVOIR A SON FRANCHISEUR  
SI LES SOURCES COERCITIVES QUE CELUI-CI POSSEDE SONT  
PERCUES COMME ETANT DOMMAGEABLES.

Cette hypothèse fut testée en corrélant le pouvoir du franchiseur avec un index de la possibilité d'utilisation de ses sources coercitives. Cet index fut obtenu par la sommation de la probabilité d'utilisation des neuf sources coercitives présentées. Le résultat de cette corrélation donne .216 et est donc significativement plus grand que zéro au niveau de signification de .005. Cette relation positive tend à supporter notre hypothèse.



De façon à mesurer l'impact de chacune des sources coercitives, nous avons utilisé une régression multiple avec comme variable dépendante le pouvoir du franchiseur et comme variables indépendantes nos neuf sources coercitives. Le résultat de cette analyse est présenté au tableau 11.

Tel que le démontre bien le tableau 11, l'équation de régression est très significative. De plus, toutes les sources coercitives significatives ont des coefficients bêta positifs tels que le postule notre modèle de pouvoir. Les sources coercitives significatives sont : réduction du niveau de l'assistance fournie, augmentation des contrôles de la part du franchiseur et réduction de la qualité de l'assistance fournie. Leurs coefficients bêta ayant à peu près la même magnitude, cela nous suggère qu'ils sont, aux yeux des franchisés, d'égale importance en ce qui a trait à leur évaluation du pouvoir que possèdent leurs franchiseurs.

#### 5.4.4 HYPOTHESE 1-4 ( le pouvoir est fonction de la perception et de la probabilité d'utilisation des sources coercitives)

Notre quatrième hypothèse :

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE POUVOIR DU FRANCHISEUR S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE LA PERCEPTION D'UTILISATION ET DE LA PROBABILITE D'UTILISATION DES SOURCES COERCITIVES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE PERCEPTION D'UTILISATION.

Tableau 11

POUVOIR DU FRANCHISEUR= f (PROBABILITE D'UTILISATION DE SES  
SOURCES COERCITIVES)

EQUATION DE REGRESSION(a)			
VARIABLES	COEFFICIENT DE REGRESSION	VALEUR T	NIVEAU SIGNIFICATIF
B0	29.31	45.73	.0000
Terminaison de l'entente de franchise	-.27	-1.32	.1886
Réduction du niveau d'assistance fournie	.38	1.75	.0413
Augmentation des contrôles de la part du franchiseur	.44	2.35	.0001
Pénalités monétaires	-.01	-.03	.9751
Réduction du niveau d'assistance financière	-.15	-.77	.4394
Réduction de la qualité de l'assistance fournie	.36	1.99	.0250

-----  
a: Le coefficient de corrélation multiple ajusté en fonction du  
nombre de degré de liberté est .227 et est significatif au seuil de  
signification de.0000.

Cette hypothèse a été testée par la construction d'un index de la probabilité/perception d'utilisation des neuf sources coercitives avec l'index du pouvoir du franchiseur. Le coefficient de corrélation obtenu est .245 ( $R^2=.060$ ). La corrélation entre l'index de la probabilité d'utilisation et le pouvoir du franchiseur est égale à .217 alors que, pour la relation entre la perception d'utilisation et le pouvoir cette corrélation est de .197. Pour que notre hypothèse soit acceptée, il fallait que la corrélation de .245 soit significativement plus grande que .197 ou .217. Comme ce n'est pas le cas au niveau de signification .10, cette hypothèse doit être rejetée.

#### 5.4.5 CONCLUSION POUR LES HYPOTHESES RELATIVES A LA DIMENSION PRINCIPALE: LE POUVOIR

Les résultats empiriques du test de nos hypothèses suggèrent que les franchiseurs ne sont pas capables d'utiliser les types d'assistance qu'ils fournissent à leurs franchisés comme sources de pouvoir non coercitives. Une augmentation de la qualité de l'assistance fournie aux franchisés ne semble pas résulter en une augmentation du pouvoir dévolu au franchiseur. De plus, lorsque l'on combine la qualité de l'assistance avec son importance relative, nous ne sommes pas capables d'expliquer significativement plus de variation dans le pouvoir attribué par les franchisés à leur franchiseur.

Les sources de pouvoir coercitives telles que suggérées sont en relation directe avec le pouvoir du franchiseur. Les franchiseurs qui sont perçus comme ayant une forte propension à utiliser leurs sources coercitives semblent avoir des franchisés qui leur attribuent plus de pouvoir. Par contre, lorsque l'on combine la probabilité avec la perception d'utilisation, nous ne sommes pas capables d'expliquer significativement plus de variation dans le pouvoir attribué par les franchisés à leur franchiseur. Le niveau global de pouvoir du franchiseur expliqué par les sources coercitives ne dépasse pas 6.0% (annexe 4) de la variance totale du pouvoir du franchiseur. Malgré que ce résultat soit statistiquement significatif, en pratique son interprétation est plutôt limitée. Les sources coercitives investiguées n'apportent donc pas un éclairage supplémentaire sur la façon d'obtenir un plus grand contrôle du franchiseur sur ses franchisés.

## 5.5 ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS RELATIFS A LA DIMENSION SECONDAIRE: LA SATISFACTION

### 5.5.1 HYPOTHESE 2-1 ( la satisfaction est fonction des sources non coercitives)

Notre hypothèse se lit comme suit :

PLUS LE FRANCHISE PERÇOIT LA QUALITE DE L'ASSISTANCE (SOURCES NON COERCITIVES) QU'IL REÇOIT DE SON FRANCHISEUR COMME ETANT IMPPORTANTE, PLUS LE FRANCHISE EST SATISFAIT DE SON FRANCHISEUR.

Cette hypothèse fut testée en corrélant le niveau de satisfaction des franchisés avec un index de la qualité des sources non coercitives. La corrélation obtenue est égale à .607, laquelle est significative au niveau de signification .005. Puisque la corrélation est positive et significative, notre hypothèse est acceptée.

De façon à mesurer l'impact de chacune des sources non coercitives sur le niveau de satisfaction des franchisés, une analyse par régression multiple fut effectuée. Dans cette analyse, la variable dépendante est la satisfaction des franchisés et les variables indépendantes sont le niveau de qualité de nos dix-neuf sources non coercitives. Les résultats de cette régression sont présentés au tableau 12.

Comme on peut le constater, l'équation de régression est très significative. Tous les coefficients bêta significatifs sont positifs comme le suggère notre hypothèse.

Sur nos six sources de pouvoir non coercitives significatives, trois étaient reliées à un bon service lié au produit : manuel d'opération, conseils courants et approvisionnement.

Tableau 12

SATISFACTION DES FRANCHISES= f (QUALITE DE L'ASSISTANCE)

EQUATION DE REGRESSION(a)			
VARIABLES	COEFFICIENT DE REGRESSION	VALEUR T	NIVEAU SIGNIFICATIF
B0	23.25	19.77	.0000
Publicité nationale	1.28	4.93	.0000
Publicité locale	.28	.70	.2412
Formation continue	.95	2.31	.0107
Préparation/Qualité des produits	.00	.00	1.0000
Stimulants, primes	.34	.79	.2157
Supervision directe	-.26	-.64	.5231
Manuel d'opération	1.03	2.49	.0067
Retrait/Ajout de produits	.00	.00	1.0000
Conseils courants	.99	2.65	.0004
Comptabilité	.48	1.37	.0851
Localisation	.21	.73	.2368
Formation initiale	1.64	4.12	.0000
Choix de l'équipement	.37	1.07	.1432
Communication	.38	1.14	.1279
Approvisionnement	.93	2.52	.0062
Gestion d'inventaire	.33	1.18	.1170

-----  
a: Le coefficient de corrélation multiple ajusté en fonction du nombre de degré de liberté est .227 et est significatif au seuil de signification de .0000.

En conséquence, les types d'assistance reliés à la gestion du produit sont des déterminants majeurs de la satisfaction des franchisés vis-à-vis leur franchiseur.

#### 5.5.2 HYPOTHESE 2-2 ( la satisfaction est fonction de l'importance et de la qualité des sources non coercitives)

Notre hypothèse se lit comme suit :

LA VARIABILITE PRESENTE DANS LE NIVEAU DE SATISFACTION DU FRANCHISE S'EXPLIQUE MIEUX PAR UNE COMBINAISON DE L'IMPORTANCE ET DE LA QUALITE DES SOURCES NON COERCITIVES UTILISEES QUE PAR LA SEULE PRISE EN COMPTE DE LA COMPOSANTE QUALITATIVE.

Nous avons ici aussi, testé cette hypothèse en corrélant le niveau de satisfaction des franchisés avec un index de la qualité/importance de nos dix-neuf sources non coercitives. La corrélation obtenue est .527. Puisque la corrélation entre nos variables est inférieure à la corrélation obtenue entre la satisfaction des franchisés et la qualité des sources non coercitives, nous devons rejeter cette hypothèse.

#### 5.5.3 HYPOTHESE 2-3 ( la satisfaction est fonction des sources coercitives)

Notre hypothèse se lit comme suit :

LE FRANCHISE EST MOINS SATISFAIT DE SA RELATION AVEC SON FRANCHISEUR SI LES SOURCES COERCITIVES QUE CELUI-CI POSSEDE SONT PERCUES COMME ETANT DOMMAGEABLES.

Le coefficient de corrélation entre le niveau de satisfaction des franchisés et un index de la probabilité d'utilisation de nos neuf sources coercitives a été fait. Une corrélation de  $-0.427$  fut obtenue, laquelle est significative au seuil de signification de  $.005$ . Puisque la corrélation est de signe négatif et significative, on doit accepter l'hypothèse.

De façon à vérifier l'impact de chacune des neuf sources coercitives sur la satisfaction des franchisés, une analyse par régression multiple fut produite. Dans cette régression, la variable dépendante est le niveau de satisfaction des franchisés et les variables indépendantes sont la probabilité d'utilisation des neuf sources coercitives. Le résultat de cette analyse est présenté au tableau 13. Ce tableau nous révèle que l'équation de régression est très significative, ce qui tend à supporter le fait que les sources coercitives ont un effet négatif sur la satisfaction des franchisés.

#### 5.5.4 CONCLUSION POUR LES HYPOTHESES RELATIVES A LA DIMENSION SECONDAIRE: LA SATISFACTION

Les franchiseurs qui offrent à leurs franchisés une qualité d'assistance élevée peuvent ainsi augmenter le niveau de satisfaction de leurs franchisés. Six types d'assistance



sont spécialement importants à cet égard : publicité nationale, manuel d'opération, formation initiale, conseils courants, approvisionnement et formation continue. Par ailleurs, il ne semble pas être essentiel, que ces types d'assistance soient perçus comme importants s'il sont fournis avec un bon niveau de qualité.

Le niveau de satisfaction des franchisés peut décroître lorsque les franchiseurs sont perçus comme pouvant utiliser certaines sources coercitives. Trois sources coercitives apparaissent particulièrement importantes : clause de non-renouvellement, augmentation des contrôles et clause de rachat. Finalement, le pouvoir explicatif de notre modèle de la satisfaction du franchisé expliqué par les sources coercitives et non coercitives représente 54,1% (annexe 4) de la variance totale de la satisfaction des franchisés.

Tableau 13

SATISFACTION = f (PERCEPTION DOMMAGE DES SOURCES COERCITIVES)

## EQUATION DE REGRESSION(a)

VARIABLES	COEFFICIENT DE REGRESSION	VALEUR T	NIVEAU SIGNIFICATIF
B0	47.63	66.43	.0000
Augmentation des contrôles	-1.54	-3.37	.0004
Terminaison de l'entente	-.46	-1.92	.0280
Réduction du niveau de l'assistance	-.91	-4.31	.0000
Réduction de la qualité de l'assistance	-.24	-1.03	.1524
Pénalités monétaires	.23	1.14	.2551
Clause de rachat	-1.29	-2.94	.0018
Clause de non renouvellement	-1.61	-3.14	.0009
Réduction de l'assistance financière	.12	1.10	.1476
Réduction de l'assistance promotionnelle	.18	1.13	.2217

---

a: Le coefficient de corrélation multiple ajusté en fonction du nombre de degré de liberté est .420 et est significatif au seuil de signification de .0000.

## CHAPITRE 6

### LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Avant de faire ressortir les points importants de l'étude, il est bon d'examiner de façon critique le processus de recherche qui a été suivi. Dans ce chapitre, nous examinerons successivement les limites et les contributions de la recherche et ferons quelques suggestions pour les recherches futures.

#### 6.1 LES LIMITES DE L'ETUDE

Notre critique personnelle du processus suivi est structurée en fonction de la construction des instruments de mesure et de la cueillette des données. Pour chacune d'entre elles, nous présentons les éléments ayant pu affecter la validité des résultats obtenus.

##### 6.1.1 AU NIVEAU DES INSTRUMENTS DE MESURE

Le nombre et le choix des échelles de perception ont été limités au départ par le nombre d'items relevés dans la littérature et en entrevue. Il est possible que les échelles

choisies ne suffisaient pas à caractériser de façon valide les construits pouvoir et satisfaction.

La dichotomie utilisée entre sources coercitives et non coercitives peut résulter en une ultra-simplification de nos variables dépendantes. Dû aux liens possibles entre les sources de récompense, d'expertise, légitime et de référence, il est possible que ce procédé ait "forcé" un processus ne correspondant pas à la réalité du franchisé interrogé.

#### 6.1.2 AU NIVEAU DE LA CUEILLETTE DES DONNEES

La longue durée des entrevues ( jusqu'à 1 h 30) a pu affecter la qualité des informations recueillies, en particulier celles relatives à la mesure du pouvoir. Cet élément peut avoir affecté la validité interne des résultats.

La validité externe des résultats a pu être affectée par le choix de notre cadre d'échantillonnage qui excluait un certain nombre de concepts franchisés dû à la présence de gérants d'établissement.

#### 6.2 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Cette section a pour but de faire ressortir les points importants de l'étude et les contributions théoriques et pratiques de la recherche en essayant d'apporter des éléments

de réponses aux questions théoriques et pratiques identifiées au chapitre 1.

#### 6.2.1 CONTRIBUTION AU NIVEAU THEORIQUE

La recherche est la première, à notre connaissance, à présenter une synthèse des divers concepts comportementaux étudiés en marketing de la distribution. Nous croyons qu'elle est aussi la première à avoir examiné le phénomène de la relation pouvoir/sources de pouvoir dans un réseau franchisé québécois. Les données recueillies auprès d'un échantillon probabiliste de trente-et-un (31) franchisés ont confirmé l'existence des interactions entre les sources de pouvoir et le niveau de pouvoir des franchiseurs.

Les résultats de l'étude tendent à confirmer une hypothèse relative au pouvoir du franchiseur et deux hypothèses relatives au niveau de la satisfaction du franchisé :

- Pour les franchisés interrogés, le franchiseur possède plus de pouvoir lorsque les sources coercitives qu'il possède sont perçues comme étant dommageables.
- Le franchisé qui perçoit la qualité de l'assistance reçue comme importante est en général plus satisfait de son franchiseur.

- Pour la très grande majorité des franchisés, leur taux de satisfaction diminue lorsque le franchiseur possède des sources coercitives qui sont perçues comme étant dommageables.

Ces résultats tendent donc à confirmer plusieurs des propositions théoriques identifiées dans notre examen de la littérature, notamment les propositions de Hunt et Nevin (1974) et de Michie (1980).

- A la question "les franchisés sont-ils satisfaits (insatisfaits) de l'utilisation par leur franchiseur de son pouvoir (coercitif ou non-coercitif)?" posée dans le chapitre 1, nous pouvons donc apporter les éléments de réponses suivants : le franchiseur qui désire augmenter le niveau de satisfaction de ses franchisés doit leur fournir un niveau d'assistance de qualité et doit surtout éviter de recourir à l'utilisation de ses sources coercitives.

Un certain nombre d'hypothèses n'ont pu être vérifiées. Ainsi, au sujet de l'implication des résultats relatifs au pouvoir et aux sources non coercitives (Hypothèse 1-1), les franchisés qui perçoivent le niveau d'assistance fourni par leur franchiseur comme étant de bonne qualité ne leur attribuent pas plus de pouvoir que les franchisés qui perçoivent

ce niveau d'assistance comme étant de qualité inférieure. De plus, quand on combine la qualité de l'assistance avec l'importance du type d'assistance fournie, le niveau de variation dans le pouvoir du franchiseur n'augmente pas (Hypothèse 1-2). On peut expliquer ce phénomène de trois façons : premièrement, il est tout à fait possible que les mesures du pouvoir et des sources non coercitives puissent être invalides ou inexactes. Malgré toutes les précautions que nous avons prises pour nous assurer de la validité du contenu de nos construits, malgré que les coefficients alpha utilisés pour mesurer la fiabilité de ces construits soient entre .73 et .83, la possibilité existe que ces mesures ne soient pas fidèles et/ou valides.

Une autre possibilité qui existe est que cette "fausse" relation existe vraiment. Comme la corrélation obtenue entre le pouvoir du franchiseur et les sources non coercitives est en fait négative et relativement peu importante, il est hautement probable que la relation trouvée soit fausse. Par exemple, il peut être possible qu'un franchiseur exerce beaucoup de contrôle sur ses franchisés tout en leur fournissant une qualité d'assistance faible (ex. contrat de franchise). Cette explication pourrait expliquer le résultat obtenu.

Troisièmement, si l'on considère que les franchisés investissent beaucoup d'argent et de temps dans leur entreprise,

on peut comprendre que ceux-ci devraient s'attendre à recevoir une assistance de grande qualité. Dans ce cas, une assistance de grande qualité n'est pas vue comme une forme de "récompense" mais plutôt comme un dû. De plus, les franchisés paient actuellement pour la plupart des types d'assistance qu'ils reçoivent, par exemple, ils paient pour leur formation initiale, ils doivent aussi déboursier un certain montant à titre de prime à l'achat d'équipement, etc. Dans ce cas, ces types d'assistance ne peuvent pas être considérés comme une forme de "récompense". Ainsi, ils ne doivent peut être pas être assimilés aux sources non coercitives de pouvoir.

Au sujet de l'implication des résultats relatifs au pouvoir et aux sources coercitives, les franchisés qui perçoivent leur franchiseur comme possédant des sources coercitives dommageables leur attribuent plus de pouvoir que dans le cas contraire (Hypothèse 1-3). Trois types de sources coercitives sont particulièrement importants : réduction du niveau de l'assistance fournie, augmentation des contrôles de la part du franchiseur et réduction de la qualité de l'assistance fournie. Toutefois, lorsque nous avons voulu expliquer une plus grande part du pouvoir du franchiseur par une combinaison de la probabilité d'utilisation et de sa perception d'utilisation (Hypothèse 1-4), les résultats ne furent pas



concluants. Dans toutes les situations le niveau de variance expliqué dans le pouvoir du franchiseur ne dépasse pas 6%. Ainsi, quoique les franchiseurs possèdent certaines sources coercitives pour exercer du contrôle sur leurs franchisés, leur efficacité semble vraiment limitée. Le manque de support à l'utilisation par les franchiseurs de leurs sources coercitives pour augmenter leur niveau de contrôle sur leurs franchisés peut être expliqué de différentes manières. Tout d'abord, il est possible, ici aussi, que nos mesures du pouvoir du franchiseur et des sources coercitives ne soient pas suffisamment valides ou fidèles. Même si nos tests de fidélité et de validité disent le contraire, c'est quand même une possibilité. Deuxièmement, il est peut-être possible de supposer que les franchiseurs utilisent les sources de pouvoir investiguées pour obtenir du contrôle que dans des cas bien précis. Par exemple, les franchiseurs pourraient utiliser ces sources coercitives que pour exercer un certain contrôle sur la gestion d'inventaire ou des approvisionnements. C'est ce qui pourrait expliquer notre faible niveau de variation expliqué.

Comme nous venons de le souligner, aucune de nos hypothèses reliées à la combinaison de la probabilité/perception d'utilisation ou de l'importance perçue de nos variables n'a permis d'expliquer une plus grande part du niveau de varia-

tion présent dans le pouvoir du franchiseur. Notre modèle de pouvoir assume que les franchisés multiplient (combinent) mentalement la qualité par l'importance des types d'assistance non coercitive ainsi que la probabilité et la perception d'utilisation des sources coercitives de façon à se conformer à la recherche de contrôle de leur franchiseur. Par ailleurs, notre modèle de satisfaction assume que les franchisés multiplient mentalement (combinent) ces mêmes composantes de façon à atteindre un certain niveau de satisfaction avec leur franchiseur. Ces relations non significatives peuvent être dues à une mauvaise spécification de la structure de notre modèle. Ainsi, la relation pourrait exister mais pourrait prendre une forme différente de celle spécifiée. La faiblesse de nos composantes est toutefois consistante avec la plupart des travaux comparables observés, particulièrement avec les modèles multi-attributs. Par exemple, Wilkie et Pessemier (1973), dans une revue de la littérature, indiquaient au sujet de la pondération des modèles multi-attributs : "... l'utilisation de pondération n'est probablement pas la cause d'une réduction du pouvoir explicatif des modèles. Toutefois, il ne permet pas une augmentation importante du pouvoir prédictif." Par conséquent, les résultats que nous avons obtenus en rajoutant au modèle de Hunt et Nevin (1974) une composante supplémentaire sont en général

similaires aux résultats obtenus par les chercheurs ayant utilisé un outil comparable.

#### 6.2.2 CONTRIBUTION AU NIVEAU PRATIQUE

Les résultats de l'étude ont un certain nombre d'implications pratiques pour le franchiseur. Nous structurerons nos éléments de réponses en fonction des relations principales entre les variables.

Au sujet de l'implication des résultats relatifs au niveau de la satisfaction et aux sources non coercitives, nos résultats démontrent que l'assistance fournie par les franchiseurs aux franchisés est un déterminant majeur de la satisfaction de ces derniers. Pour les types d'assistance suivants : manuel d'opération, conseils courants, approvisionnement, publicité nationale, formation continue et formation initiale, une augmentation de leur qualité est associée à une augmentation du niveau de satisfaction des franchisés. Trois de ces types d'assistance sont reliés à la gestion du produit : manuel d'opération, conseils courants et approvisionnement. Il est important pour les franchiseurs de fournir à leurs franchisés ces types d'assistance de bonne qualité. Si les franchisés ne reçoivent pas le niveau de qualité auquel ils ont droit, ils pourraient avoir des consommateurs

insatisfaits, ce qui, à long terme, affecterait le franchiseur.

Lorsque nous avons combiné l'importance avec la qualité des sources non coercitives, nous n'avons pas réussi à expliquer une plus grande part de la variabilité dans le niveau de satisfaction des franchisés. Apparemment, les franchisés sont satisfaits du niveau de qualité que leur procure leur franchiseur sans égard à l'importance du type d'assistance fourni.

Même si le fait de fournir aux franchisés une qualité d'assistance élevée n'augmente pas le pouvoir du franchiseur, il peut être quand même payant pour ceux-ci de le faire puisque le niveau de qualité de l'assistance fournie est un déterminant important du niveau de satisfaction des franchisés.

Au sujet de l'implication des résultats relatifs au niveau de la satisfaction et aux sources coercitives, nos résultats démontrent que les franchiseurs qui sont perçus comme possédant des sources dommageables ont des franchisés moins satisfaits.

### 6.3 SUGGESTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

Les opportunités de recherche future sur le phénomène du pouvoir du franchiseur sont multiples. Certaines proviennent des limites de la recherche et de leur impact sur la validité de certains résultats. Les sources de pouvoir ne permettent pas d'expliquer beaucoup de la variation du pouvoir du franchiseur. Dans les réseaux franchisés, le pouvoir du franchiseur peut probablement être aussi expliqué par le niveau de dépendance du franchisé. Ainsi, les franchisés dont le niveau de dépendance est important pourraient attribuer plus de pouvoir à leur franchiseur.

Enfin, un certain nombre d'opportunités de recherche proviennent des résultats mêmes de l'étude et des questions qu'ils suscitent. Nous avons utilisé les types d'assistance fournis aux franchisés comme représentation des sources non coercitives. Ces assistances sont pour la plupart liées aux sources de pouvoir de récompense. Ainsi, par exemple, on est en droit de se demander si les autres sources non coercitives telles les sources légitimes permettraient d'expliquer une plus grande part de la variation du pouvoir du franchiseur. Comme le pouvoir explicatif de notre modèle est faible, quelles sont les autres variables explicatives du niveau de pouvoir? du niveau de satisfaction?

## BIBLIOGRAPHIE

- Achrol, Ravi Singh., Reve Torger., Stern Louis W. (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," Journal of Marketing, 47 (fall), 55-67.
- Alderson, Wroe (1965), "Cooperation and Conflict in Marketing Channels," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mufflin Co., 195-209.
- Anderson, James C., Narus, James A. (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," Journal of Marketing, 48 (Fall), 62-74.
- Angelmar, Reinhard et Waldman, Charles (1975), "Les Conflits dans les canaux de distribution," Revue Française de Gestion, 1, 57-68.
- Angelmar, Reinhard et Stern, Louis (1978), "Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing," Journal of Marketing Research, 15, (February), 93-102.
- Appley, Dee G., Winder, Alvin E. (1977), "An Evolving Definition of Collaboration and Some Implications for the World of Work," The Journal of Applied Behavioral Science, 13 (July-September), 279-290.
- Arndt, Johan (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," Journal of Marketing, 47 (Fall), 44-55.
- Assael, Henry (1968), "The Political Role of Trade Association of Distributive Conflict Resolutions," Journal of Marketing, 32 (April), 21-28.
- Assael, Henry (1969), "The Constructive Role of Interorganizational Conflict," Administrative Science Quarterly, 14 (December), 573-582.
- Astley, Graham W., Sachdeva, Paramjit S. (1984), "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis," Academy of Management Review, 9, 104-113.
- Bachrach, Peter., Baratz, Morton S. (1969), "Decisions and Non Decisions: An Analytical Framework," dans Political Power: A Reader in Theory and Research, Roderick Bell, David V. Edwards, and R. Harrison Wagner, eds., New-York: Free Press.

- Balderson, F.E. (1958), "Communication Networks in Intermediate Markets," Management Science, 4 (January), 154-171.
- Beier, Fredrick J., Stern, Louis W. (1969), "Power in the Channel of Distribution " dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mufflin Co., 92-116.
- Benabou, Charles (1984), "Les conflits entre les groupes de l'organisation: diagnostic et intervention," Gestion, Novembre, 26-36.
- Bennion, Mark L. (1980), "A Discussion of Role of the Product Line in the Calculation of a Manufacturer's Power in the Distribution Channel," Theoretical Development in Marketing, Charles W. Lamb, jr. and Patrick M. Dunne, eds. Chicago: American Marketing Association, 108-111.
- Bennion, Mark L. (1982), "an Examination of Channel Power Relationships and Their Impact Upon Distribution Channel Performance," dans A Spectrum of Contemporary Marketing Ideas, John H. Summey, Blaise J. Bergiel and Carol H. Anderson, eds., Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association, (November), 106-109
- Bowersox, Donald J., et al. (1980), Management in Marketing Channels, McGraw Hill Series in Marketing, New-York, 1980 390p.
- Brown, James R. (1977), "Toward Improved Measures of Distribution Channel Conflict," dans Contemporary Marketing Thought, Educator's Proceedings, Series No. 41, Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger, eds., Chicago: American Marketing Association, 385-389.
- Brown, James R., Frazier, Gary L. (1978), "The Application of Channel Power: Its Effects And Connotations," Contemporary Marketing Thought, Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger, eds., Chicago; American Marketing, 385-389.
- Brown, James R. (1979), "Channel Cooperation: Its Relationship to Channel Performance," dans Contemporary Issues in Marketing Channels, Robert F. Lusch and Paul H. Zinszer, eds., Norman: The University of Oklahoma, 87-101.
- Brown, James R. (1980), "More on the Channel Conflict-Performance Relationship," dans Theoretical Development in Marketing, Charles W. Lamb, jr. and Patrick M. Dunne, eds., Chicago: American Marketing Association, 104-117.

- Brown, James R., Purwan, Prem C. (1980), "A Cross-Channel Comparison of Retail Supplier Selection Factors," dans Marketing in the 80's: Changes and Challenges, Educators' Conference Proceedings, series no, 46, Richard P. Bagozzi, et al. eds., Chicago, American Marketing Association, 217-220.
- Brown, James R., Timmins, Sherman A. (1981), "Substructural Dimensions of Interorganizational Relations in Marketing Channels," Journal of The Academy of Marketing Science, (Summer), 163-173.
- Brown, James R. (1981), "A Cross-Channel Comparison of Supplier-Retailer Relations," Journal of Retailing, 57, 4 (Winter), 3-18.
- Brown, James R., Day, Ralph L. (1981), "Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels," Journal of Marketing Research, 28 (August), 263-274.
- Brown, James R., Fern, Edward F., Stoops, Glenn T. (1982), "A Cross-Channel Comparison of Retailers' Perceptions of Distribution Channel Power," dans An Assessment of Marketing Thought and Practice, Educators' Proceedings, Series No.48, Bruce J. Walker, ed., American Marketing Association, 187-190.
- Brown, James R., Lusch, Robert F., Muehling, Darrell D (1983), "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channel," Journal of Retailing, 59 (Winter), 53-80.
- Bucklin, Louis P. (1968), "The Locus of Channel Control," Marketing and the New Science of Planning, Fall conference proceedings, Chicago: American Marketing Association, 142-147.
- Bucklin, Louis P. (1973), "A Theory of Channel Control," Journal of Marketing, 37 (January), 39-47.
- Butaney, Gul., Wortzel, Lawrence H. (1988), "Distributor Power Versus Manufacturer power: The Customer Role," Journal of Marketing, 52 (January), 52-63.
- Cadotte, Ernest R. et Stern, Louis W. (1979), "A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels," dans Research in Marketing, vol.II, Jagdish Sheth, ed., Greenwich, Conn.: JAI Press, 127-158.
- Carlson, Bjorn., Kusoffsky, Bertil (1969), "Distributor Brand and Conflicts in Distributive Organizations," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 188-194.



- Cartwright, Dorwin (1959), "A Field Theoretical Conception of Power", dans Studies in Social Power, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Crandall, David P. (1977), "An Executive Director's Struggle to Actualize His Commitment to Collaboration," The Journal of Applied Behavioral Science, 13 (July-September), 340-351.
- Curran, James., Stanworth, John (1983), "Franchising in The Modern Economy-Toward a Theoretical understanding," International Small Business Journal, 2 (April), 9-24.
- Dahl, Robert A. (1957), "The Concept of Power," Behavioral Science, 2 (July), 201-215.
- Dahl, Robert A. (1963), Modern Political Analysis, Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Dart, Jack (1988), "Power, Conflict and Satisfaction: Perceptions of Shopping Center Based Small Retailers," American Journal of Small Business, Winter, 35-43.
- Deutsch, Morton (1949), "A Theory of Cooperation and Competition," Human Relations, 2 (2), 129-152.
- Duhaime, Carole P. (1986), "La satisfaction des consommateurs au niveau du marché global: une nouvelle façon de mesurer la performance," Revue Gestion, Novembre, 4-10.
- Dwyer, Robert F (1980), "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights," Journal of Retailing, 56 (Summer), 45-65.
- Dwyer, Robert F., Walker, Orville C. (1981), "Bargaining In An Asymmetrical Power Structure," Journal of Marketing, 45 (Winter), 104-115.
- Dwyer, Robert F., Welsh, Ann M. (1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," Journal of Marketing Research, 22 (November), 397-414.
- Eiseman, Jeffrey W. (1977), "A Third-Party Consultation Model for Resolving Recurring Conflicts Collaboratively," The Journal of Applied Behavioral Science, 13 (July-September), 303-314.
- El-Ansary, Adel I. (1971), "A Model for Power-Dependence Relations in the Distribution Channel," Relevance in Marketing: Problems, Research and Action and Marketing in Motion-Where the Action is, Fred C. Allvine, ed., Spring and Fall Conference Proceedings, Chicago: American Marketing Association.

- El-Ansary, Adel I., Stern, Louis W. (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," Journal of Marketing Research, 9 (February), 47-52.
- El-Ansary, adel I., Robicheaux, Robert A. (1974), "A Theory of Channel Control: Revised," Journal of Marketing, 38 (January), 2-7.
- El-Ansary, Adel I. (1975), "Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel," Journal of Retailing, 51 (Summer), 59-74, 94.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," American Sociological Review, 27 (February), 31-41.
- English, Wilke., Lewison, Dale M., DeLazier, Wayne M. (1981), "Evolution in Channel Domination: Who Will Be Next?" dans Proceedings of the Southwestern Marketing Association, Robert H. Ross, Frederic B. Kroft, and Charles H. Davis, eds., 78-81.
- Etgar, Michael (1976a), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels," Journal of Marketing Research, 13, (February), 12-24.
- Etgar, Michael (1976b), "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems," Journal of Marketing Research, 13 (February), 12-24.
- Etgar, Michael (1977a), "Channel Environment and Channel Leadership," Journal of Marketing Research, 14 (February), 69 -76.
- Etgar, Michael (1977b), "Differential Strategies in Interchannel Competition, " Journal of Business Administration, 8 (2), 39-52.
- Etgar, Michael (1978a), "Power in Distributive Channels: A Reply," Journal of Marketing Research, 15 (August), 492-494
- Etgar, Michael (1978b), "Selection Of An Effective Channel Control Mix," Journal of Marketing, 15 (July), 53-58.
- Etgar, Michael (1978), "Intrachannel Conflict and Use of power," Journal of Marketing Research, 15 (May), 273-274.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," Journal of Retailing, 55 (Spring), 61-75.
- Filser, Marc (1987), "Repérer l'évolution des canaux de distribution," Revue Française de Gestion, Mars-Avril-mai, 90-96.

- Filser, Marc., Jallais, Joel (1988), "Les voies de recherche en distribution," Recherche et Applications en Marketing, 3, 53-65.
- Filser, Marc (1989), canaux de distribution, Vuibert gestion, 1989, 255 pages.
- Firat, Fuat A., Tybout, Alice M., Stern, Louis W. (1974), "A Perspective on Conflict and Power in Distribution," dans New Marketing for Social, and Economic Progress and Marketing's Contributions to the Firm and to the Society, Combined Proceedings, Series No.36, Ronald C. Curhan, ed., Chicago: American Marketing Association, 435-439.
- Fornell, Claes (1978), "Problems in the Interpretation of Canonical Analysis: The Case of Power in Distributive Channels," Journal of Marketing Research, 15 (August), 489-491.
- Foster, Robert J., Shuptrine, Kelly F. (1973), "Using Retailer's Perceptions of Channel Performance to Detect Potential Conflict," dans Increasing Marketing Productivity and Conceptual and Methodological Foundations of Marketing, Combined Proceedings, Series No.35, Thomas V. Greer, ed., Chicago: American Marketing Association, 118-123
- Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," Journal of Marketing Research, 20 (May), 158-166.
- Frazier, Gary L., Summers, John O. (1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution," Journal of Marketing Research, 23 (May), 169-176.
- Frazier, Gary L., Gill, James D., Kale, Sudhir H. (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," Journal of Marketing, 53 (January), 50-69.
- Frazier, Gary L., Sheth, Jagdish N. (1985), "An Attitude Behavior Framework for Distribution Channel Management", Journal of Marketing, vol.49, Summer 1985, pp.38-48.
- French, John R., Jr. et Raven, Bertram (1959), "The Basis of Social Power," dans Studies in Social Power, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 150-167.
- Galbraith, John Kenneth (1967), "The Concept of Countervailing Power," dans The Marketing Channel: A Conceptual viewpoint, Bruce E. Mallen, ed., New-York: John Wiley and Sons, inc., 119-123.

- Gaski, John F., Nevin John R. (1985), "The Differential Effects of Unexercised Power Source in a Marketing Channel," Journal of Marketing Research, 22 (May), 130-142.
- Gaski, John F., (1986), "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources," Journal of Marketing Research, 23, (February), 62-77.
- Gattorna, John. (1978), "Channels of Distribution Conceptualizations: A State of the Art Review", European Journal of Marketing, Vol.12, no 7.
- Gill, Lynn I., Stern, Louis W. (1969), "Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 227-252.
- Girard, Michel (1987), "Le franchisage: une industrie de PME," Le magazine PME, 3 (mai), 59-66.
- Goldman, Ralph. (1966), "A theory of Conflict Processes and Organizational offices", Journal of Conflict Resolution, vol 10, (sept).
- Grimes, A.J. (1978), "Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis," Academy of Management Review, 3 (October), 724-735.
- Guiltinan, Joseph P. (1974), "Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels," Journal of Retailing, 50 (Fall), 41-58.
- Guiltinan, Joseph P., Ismail B. Rejab, et William C. Rodgers (1980), "Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel," Journal of Retailing, 56 (fall), 41-58.
- Hardy, Cynthia (1985), "The Nature Of Unobtrusive Power," Journal of Management Studies, 22 (July), 384-399.
- Hare, Paul A. (1976), Handbook of Small Group Research, 2d ed., New-York: The Free press.
- Heflebower, R.B. (1967), "Mass Distribution: A Phase of Bilateral Oligopoly or of Competition?" dans The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, Bruce E. Mallen, ed., New-York: John Wiley and Sons, inc., 148-155.
- Hickson, D.J. et al. (1971), "A Strategic Contingencies ' Theory of Intraorganizational power," Administrative Science Quarterly, 16, 216-229.

- Holloway, Robert J., Robert, Hancock S. (1973), Marketing in a changing Environment, New-York: John Wiley and Sons.
- Homans, G. C. (1961), Social Behavior: Its Elementary Forms, New-York: Harcourt, Brace and World.
- House, R.J., Rizzo, J.R. (1972), "Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation," Journal of Applied Psychology, 55, pp.38-396.
- Hunger, David J., Stern, Louis W. (1976), "An Assessment of the Functionality of the Superordinate Goal in Reducing Conflict," Academy of Management Journal, 19 (December), 591-605.
- Hunt, Shelby D., Nevin, John R. (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," Journal of Marketing Research, 11 (May), 186-193.
- Izraeli, Dov. et Etgar, Michael (1982), "Coordinating in Marketing Channels: Determinants and Mechanisms," dans An Assessment of Marketing Thought and Practice, Educators' Proceedings, Series No.48, Bruce J.Walker, ed., American Marketing Association, 191-193.
- James, L.R., Jones, A.P. (1974), "Organizational Climate: A Review of Theory and Research," Psychological Bulletin, 81, pp.1096-1112.
- Johannesson, R.E. (1973), "Some problems on the Measurement of Organizational Climate," Organizational Behavior and Human Performance, 10, 95-103.
- Kelly, Steven J., Peters, Irwin (1977), "Vertical Conflict: A Comparative Analysis of Franchisees and Distributors," dans Contemporary Marketing Thought, 1977 Educators' Proceedings, Series No. 41, Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger, eds., Chicago: American Marketing Association, 380-384.
- Knight, Russell M. (1984), "The Independance of the Franchisee Entrepreneur," Journal of Small Business Management, April, 53-61.
- Lafleur, Elizabeth K., Arnald, Danny R., Smith, Garry D. (1987) "A Framework for Analyzing Relationship Between Dependent yet Autonomous Channel Members", Paper given at the 4th international Conference on Distribution, CESCOM-NYU, Milano, july 3-4, 1987 24p.
- Lillis, Charles M., Narayana, Chem L., Gilman, John L. (1976), "Competitive Advantage Variation Over The Life Cycle Of a Franchise," Journal of Marketing, (October), 77-80.

- Lusch, Robert F. (1976a), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," Journal of Marketing Research, 13 (November), 382-390.
- Lusch, Robert F. (1976b), "Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating performance," Journal of Retailing, 52 (Summer), 3-18, 89-90.
- Lusch, Robert F. (1977), "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences," International Journal of Physical Distribution, 7 (February), 128-140.
- Lusch, Robert F. (1978), "Intrachannel Conflict and Use of Power: A Reply," Journal of Marketing Research, 15 (May), 275-276.
- Lusch, Robert F., Brown, James R. (1982), "A Modified Model of Power in the Marketing Channel," Journal of Marketing Research, (August), 312-323.
- Little, R.W. (1970), "The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-Corporate Organization?" Journal of Marketing, 34 (January), 31-38.
- Mack, Raymond W., Snyder, Richard C. (1957), "The Analysis of Social Conflict Toward an Overview and Synthesis," Journal of Conflict Resolution, 1 (June), 212-248.
- Mallen, Bruce (1963), "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation," Journal of Retailing, 39 (Summer), 24-32, 51.
- Mallen, Bruce (1964), "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," dans Proceedings, L. George Smith, ed., Chicago: American Marketing Association, 65-85.
- Mallen, Bruce (1967), "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," dans The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, Bruce E. Mallen, ed., New-York: John Wiley and Sons, inc., 124-134.
- Mallen, Bruce (1969), "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation," dans Distribution Channel: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 176-187.
- Mallen, Bruce (1978), "Channel Power: A Form of Economic Exploitation," European Journal of Marketing, 12 (2), 194-202.
- Martin, Roderick. (1971), "The Concept of Power: A Critical Defence," British Journal of Sociology, 22, sept., 240-257.

- McCammon, Bert C., jr. (1965), "The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy," dans Proceedings, Peter Bennett, ed., Chicago: American Marketing Association, 496-515.
- McCammon, Bert C., jr. (1970), "Perspectives for Distribution Programming," dans Vertical Marketing Systems, Louis P. Bucklin, ed., Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company, 32-51.
- Merton, Robert K. (1969), "The Role-Set: problems in Sociological Theory," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 63-72.
- Micallef, André. (1981), "Les circuits de distribution: aspects économiques", Communication au 8<sup>ème</sup> Séminaire de Recherche en Marketing, Les circuits de distribution, Aix-en-Provence, 1981
- Michie, Donald A. (1978), "Managerial Tactics: An Alternative Explanation of Warranty Satisfaction in a Channel of Distribution," Research Frontiers in marketing: Dialogues and Directions, Subhash C. Jain, ed., Chicago; American Marketing Association, 260-265.
- Michie, Donald A., Sibley, Stanley D. (1979), "Channel Conflict, Competition and Cooperation: Theory and Management," dans Contemporary Issues in Marketing Channels, Robert F. Lusch and Paul H. Zinszer, eds., Norman: The University of Oklahoma, 65-75.
- Moore, James R. (1980), "Marketing Channels: A Methodology for Measuring Performance," dans Marketing in the 80's: Changes and Challengers, Educators' Conference Proceedings, Series no.46, Richard P. Bagozzi, Joseph F. Hair, jr., Carol A. Scott, eds., Chicago: American Marketing Association, 286-288.
- Morgenthau, H. (1960), Politics Among Nations, New-York: Knopf.
- Neslin, Scott A., Greenhalgh, Leonard (1983), "Nash's Theory of Cooperative Games as a Predictor of the Outcomes of Buyer-Seller Negotiations: An Experiment in Media Purchasing," Journal of Marketing Research, 20 (February), 368-379.
- Nisbet, R. (1968), "Cooperation," International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol.3, New-York: The MacMillan Company and the Free Press.

- Palamountain, Joseph C., jr. (1967), "Distribution Its Economics Effects," dans The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint, Bruce E. Mallen, ed., New-York: John Wiley and Sons, inc., 114-118.
- Palamountain, Joseph C., jr. (1969), "Vertical Conflict," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 133-139.
- Parameswaran, Ravi et al. (1982), "The System Perspective as a Research Tool in Distribution Channels Research A Conceptual Framework," dans Proceedings of the 1982 Conference, Southwestern Marketing Association, 172-175.
- Patti, Charles H. et Fisk, Raymond P. (1982), "National Advertising, Brands and Channel Control: An Historical Perspective with Contemporary Options," Journal of the Academy of Marketing Science, 10 (Winter), 90-108.
- Pearson, Michael M. (1973), "The Conflict-Performance Assumption," Journal of Purchasing, 9 (February), 57-69.
- Pearson, Michael M., Monoky, John F. (1976), "The Role of Conflict and Cooperation in Channel Performance," dans Marketing: 1976-1976 and Beyond, Educators' Conference Proceedings, Series No. 39, Kenneth L. Bernhardt, ed., Chicago: American Marketing Association, 240-244.
- Perrien, Jean., Chéron, Emmanuel J., Zins, Michel (1985), Recherche en Marketing: méthodes et décisions, gaëtan morin ed. Chicoutimi, 615 p.
- Phillips, Lynn W. (1981), "Assessing Measurement Error in Key informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," Journal of Marketing Research, 18 (November), 395-415.
- Phillips, Lynn W. (1982), "Explaining Control Losses in Corporate Marketing Channels: An Organizational Analysis," Journal of Marketing Research, (November), 525-549.
- Pinkley, Robin L. (1988), "Cognitive Interpretations of Conflict: A Multidimensional Scaling Analysis," Academy of Management Best papers proceedings 1988, 367-371.
- Pitts, Robert E., Bello, Daniel C. (1980), "The Implementation of Public Policy Through Marketing Channel Systems," Marketing in the 80's: Changes and Challenges, Educators' Conference Proceedings, Series No. 46, Richard P. Bagozzi, et al. eds., Chicago: American Marketing Association, 469-471.



- Pondy, Louis R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models," Administrative Science Quarterly, 12 (September), 296-320.
- Porter, Michael E. (1974), "Consumer Behavior, Retail Power and the Market Performance in Consumer Goods Industries," The Review of Economics and Statistics, (November), 419-436.
- Provan, Keith G. (1980), "Recognizing, Measuring, and Interpreting The Potential/Enacted Power Distinction in Organizational Research," Academy of Management Review, 5, 549-559.
- Provan, Keith G., Skinner, Steven J. (1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," Academy of Management Journal, 32 (March), 202-212.
- Raven, Bertram H. (1965), "Social Influence and Power," dans Current Studies in Social Psychology, Ivan D. Steiner and Martin Fishbein, eds., New-York: Holt, pp.371-382.
- Raven, Bertram H., Kruglanski, Arie W. (1970), "Conflict and Power," dans The Structure of Conflict, P. Swingle, ed., New York: Academic Press, 69-109.
- Reve, Torger., Stern, Louis W. (1979), "Interorganizational Relations in Marketing Channels," Academy of Management Review, 4 (July), 405-416.
- Ridgway, Valentine F. (1969), "Administration of Manufacturer-Dealer Systems," Academy of Management Review, 4 (July), 405-416
- Robbins, John E., Speh, Thomas W., Mayer, Morris L. (1982), "Retailer's Perceptions of Channel Conflict Issues," Journal of Retailing, 58 (4), Winter, 46-67.
- Robicheaux, R.A., El-Ansary, Adel (1975), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," Journal of Retailing, 52 (Winter), 13-30, 90-94.
- Robicheaux, R.A. (1976), "A Long-Range Approach to Channel Management," dans Proceedings of 1976 Conference, Southern Marketing Association, 98-100.
- Roering, Kenneth J. (1977), "Bargaining in Distribution Channels," Journal of Business Research, 5 (March), 15-26.
- Rosenberg, Larry J., Stern, Louis W. (1970), "Toward The Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model," Journal of Marketing, 34 (October), 40-46.

- Rosenberg, Larry J., Stern, Louis W. (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," Journal of Marketing Research, 8 (November), 437-442.
- Rosenberg, Larry J. (1974), "A New Approach to Distribution Conflict Management," Business Horizons, (October), 67-74.
- Rosenbloom, Bert (1973), "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker," Journal of Marketing, 37 (July), 26-30.
- Ross, Robert H., Kraft, Fredric B. (1982), "Scenarios As Alternative Measures of Channel Power," dans Proceedings of the Southwestern Marketing Association, Daniel R. Carrigan et al., eds., 235-238.
- Ross, Robert H., Lusch Robert F., Brown, James R. (1982), "Power and Dependency in the Marketing Channel: A Methodological Note," An Assessment of Marketing Thought and Practice, Educators' Proceedings, Series No.48, Bruce J. Walker, ed., American Marketing Association, 194-198.
- Ross, Robert H., Lusch Robert F. (1982), "Similarities Between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel," Journal of Business Research, 10, 237-250.
- Schermerhorn, John R., jr. (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation," Academy of Management Journal, 18 (December), 846-856.
- Schopler, John. (1965), Social Power, dans Léonard Berkowitz, Academic Press, New-York, NY.
- Schul, Patrick L. et al. (1981), "A Path Analysis of the Intrachannel Conflict Process," The Changing Marketing Environment: New Theories and Applications, Kenneth Bernhardt, ed., Educators' Conference Proceedings, Series No.47, Chicago: American Marketing Association, 39-42.
- Schul, Patrick L., Pride, William M., Little, Taylor L. (1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Interchannel Conflict," Journal of Marketing, 47 (Summer), 21-34.
- Schul, Patrick L., pride, Williams M., Little, Taylor L. (1985), "Channel Climate: Its impact on Channel Member's Satisfaction," Journal of Retailing, 61 (Summer), 9-38.
- Schul, Patrick L., Babakus, Emin (1988), "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of The Channel Decision Structure," Journal of Retailing, 64 (Winter), 381-404.

- Sherif, M. (1953), "Superordinate Goals in the Reducing of Intergroup Conflict," American Journal of Sociology, 63 (January) 349-356.
- Sibley, Stanley D., Michie, Donald A. (1982), "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel," Journal of Retailing, 58 (4), Winter, 34-46.
- Simon, Loutrel (1986), "Logistique: qui va prendre le pouvoir?", Marketing-Mix, no 5, Septembre 1986.
- Simon, Herbert (1953), "Notes on the Observation and Measurement of Political Power," Journal of Politics, 15, November, 500-516.
- Skinner, Steven J., Gultinan, Joseph P (1985), "Perceptions of Channel Control," Journal of Retailing, 61 (Winter), 65-88.
- Smead, Anne (1972), "Cooperation and Competition," dans Social Psychology in the Seventies, Lawrence S. Wrightsman, ed., Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing Company, Inc., 131-155.
- Stern, Louis W., Brown, Jay W. (1969), "Distribution Channels: A Social Systems Approach," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mufflin Co., 6-19.
- Stern, Louis W., Heskett, J.L. (1969), "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mufflin Co., 288-305.
- Stern, Louis W., Gorman, Ronald H. (1969), "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mufflin Co., 156-175.
- Stern, Louis W. (1971), "Potential Conflict Management mechanisms in Distribution Channels: An Interorganizational Analysis," dans Contractual Marketing Systems, D.N. Thompson, ed, Lexington, Mass: Heath Lexington Books, 111-145.
- Stern, Louis W., Schultz, Robert A., Grabner, John R. (1973), "The Power Base-Conflict Relationship: Preliminary Findings, " Social Science Quarterly, 54 (September), 412-419.
- Stern, Louis W., Sternthal, Brian., Craig Samuel C. (1973), "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study," Journal of Marketing Research, 10 (May), 169-179.

- Stern, Louis W., Sternthal, Brian., Craig Samuel C. (1975), "Strategies for Managing Interorganizational Conflict: A Laboratory Paradigm," Journal of Applied Psychology, 60 (August), 472-482.
- Stern, Louis W., El-Ansary, Adel (1977), Marketing Channels, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. Stern, Louis W., Reve, Torger (1980), "Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis," Journal of Marketing, 44 (Summer), 52-64.
- Stern, Louis W., El-Ansary, Adel (1988), Marketing Channels, third Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988.
- Stern Louis W. (1985), "A sociopsychological Explanation for why Marketing Channel Member Relinquish Control," Journal of Marketing Research, 22 (November), 365- 376.
- Teas, Kenneth R., Sibley, Stanley D. (1980), "An Examination of Moderating Effects of Channel Member Firm Size on Perceptions of Preferred Channel Linkages, " Journal of the Academy of Marketing Science, 8 (Summer), 277-293.
- Thibault, J.W., Kelly, H.H. (1959), The Social Psychology of Groups, New-York:Wiley.
- Thompson, James D. (1969), "Domains of Organized Action," dans Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 140-152.
- Trist, Eric (1977), "Collaboration in Work Settings: A Personal Perspective, The Journal of Applied Behavioral Science, 13 (July-September), 268-273.
- Walker, Orville C. (1971), "The Effects of Learning on Bargaining Behavior," in Relevance in Marketing: Problems, Research, and Action and Marketing in Motion-Where the Action is, Combined Proceedings, Spring and Fall Conference, Fred C. Allvine, ed., Chicago: American Marketing Association, 194-199.
- Webster, Fredrick E., jr. (1975), "Perceptions of the Industrial Distributor," Industrial Marketing Management, 4 (October), 257-264.
- Weigand, Robert E., Wasson, Hilda C. (1974), "Arbitration in the Marketing Channel," Business Horizons (October), 39-47.
- Wilemon, David I. (1972), "Power and Negotiation Strategies in Marketing Channels," The Southern Journal of Business, 7 (February), 71-82.

- Wilkie, William L., Pessemier, Edgar A. (1973), "Issues in Marketing's Use of Multi-Attribute Attitude Models," Journal of Marketing Research, 10 (November), p.436.
- Wilkinson, I F. (1973), "Power and Influence Structures in Distribution Channels," European Journal of Marketing, 7 (2), 119-129.
- Wilkinson, I.F. (1974), "Researching the Distribution Channels for Consumer and Industrial goods: the power dimension," Journal of Market Research Society, 16 (1), 12-32.
- Wilkinson, I.F., Kipnis, David (1978), "interfirm Use of Power," Journal of Applied Psychology, 63 (3), 315-320.
- Wilkinson, I.F. (1979), "Power and Satisfaction in Channels of Distribution," Journal of retailing, 55 (Summer), 79-94.
- Wilkinson, I.F. (1981), "Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels-An Empirical Study," International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 11 (no.7), 20-30.
- Wong, John., Robicheaux, Robert A (1982), "An Empirical Investigation of the Dimensionality of Conflict in a Channel of primary Health Services," dans A Spectrum of Contemporary Marketing Ideas, John H. Summey, et al., eds., Proceedings, Southern Marketing Association, Carbondale, Il., 102-105.
- Wittreich, Warren J. (1962), "Misunderstanding the Retailer," Harvard Business Review, 40 (May-June), 147-159.
- Zusman, Pinhas., Etgar, Michael (1981), "The Marketing Channel as an Equilibrium Set of Constructs," management Science, 27 (March), 284-302.

ANNEXE 1

LE QUESTIONNAIRE

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES  
MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION  
DES SYSTEMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PERCEPTION ET REACTION DES FRANCHISE(E)S  
QUANT A LA RELATION FRANCHISEUR(E)-FRANCHISE(E)

RESPONSABLE DE LA RECHERCHE  
MARIO PEPIN  
ETUDIANT Msc.

SECTION ALES CARACTERISTIQUES DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

1- Age du propriétaire\_\_\_\_\_

2- Statut civil\_\_\_\_\_

- (1) marié
- (2) célibataire
- (3) divorcé
- (4) autres

3- Nombre d'enfants\_\_\_\_\_

4- Niveau de scolarité complété\_\_\_\_\_

- a) primaire 1 2 3 4 5 6 7
- b) secondaire 1 2 3 4 5
- c) collégiale 1 2 3
- d) universitaire 1 2 3 4 5 6 7
- e) spécialisation \_\_\_\_\_

5- Depuis combien de temps êtes-vous un franchisé?\_\_\_\_\_mois

6- Expériences antérieures en restauration?  
(dans la même industrie)

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

nombres de mois \_\_\_\_\_

A quel titre? \_\_\_\_\_

7- Expériences antérieures dans une industrie différente?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

nombres de mois \_\_\_\_\_

A quel titre? \_\_\_\_\_

8- Etes-vous le seul propriétaire de cette concession franchi-  
sée?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_ (si oui, aller à 10)



09- Qui sont vos associés? \_\_\_\_\_

- (1) femme
- (2) frère(s)
- (3) soeur(s)
- (4) enfant(s)
- (5) autre(s) \_\_\_\_\_

10- Etes-vous propriétaire ou associé dans un ou plusieurs autres concept(s) franchisé(s) ou entreprise(s)?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

☐ autre franchise      ☐ autre entreprise

11- Etes-vous membre d'une association de franchisés?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

si oui, précisez: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12- Recevez-vous des revues spécialisées dans votre secteur d'activités?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

si oui, précisez: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SECTION B

## LA FRANCHISE

- 13- Date d'achat: \_\_\_\_\_ (année)  
 \_\_\_\_\_ (mois)
- 14- Quelle est la durée de votre contrat avec le franchiseur?  
 \_\_\_\_\_ (mois)
- 15- Quel pourcentage de vos achats est effectué directement chez votre franchiseur? \_\_\_\_\_%
- 16- Quel pourcentage de vos achats êtes-vous obligé d'acheter chez votre franchiseur? \_\_\_\_\_% (si 100% aller à 18)
- 17- Vos autres fournisseurs doivent-ils être agréés par votre franchiseur?  
 oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_
- 18- Lequel des énoncés présentés ci-dessous décrit le mieux votre situation en regard de la politique de prix pratiquée à votre endroit par votre franchiseur? s.v.p. comparez le prix des articles achetés chez votre franchiseur avec le prix des items équivalents que vous pourriez acheter ailleurs.

LES PRIX DE MON FRANCHISEUR SONT:

beaucoup plus élevé \_\_\_\_\_

un peu plus élevé \_\_\_\_\_

un peu moins élevé

beaucoup moins élevé

SECTION CLA MESURE DU POUVOIR

Qu'elle est votre opinion sur l'importance de chacune des variables présentées ci-dessous pour le succès de n'importe quel établissement franchisé en restauration?

	extrém. important	très imp.	imp.	peu imp.
19- publicité nationale	( )	( )	( )	( )
20- publicité locale	( )	( )	( )	( )
21- localisation	( )	( )	( )	( )
22- formation initiale	( )	( )	( )	( )
23- formation continue	( )	( )	( )	( )
24- comptabilité	( )	( )	( )	( )
25- supervision directe	( )	( )	( )	( )
26- manuel d'opération	( )	( )	( )	( )
27- choix de l'équipement	( )	( )	( )	( )
28- approvisionnement	( )	( )	( )	( )
29- gestion d'inventaire	( )	( )	( )	( )
30- préparation/qualité des produits	( )	( )	( )	( )
31- retrait/ajout de produits	( )	( )	( )	( )
32- aide pour la fixation des prix (pricing)	( )	( )	( )	( )
33- stimulants, primes	( )	( )	( )	( )
34- conseils courants (au jour le jour)	( )	( )	( )	( )
35- communication	( )	( )	( )	( )
36- marge de profit brute	( )	( )	( )	( )
37- image du franchiseur	( )	( )	( )	( )

Votre franchiseur peut vous apporter de l'aide à différents niveaux. Pour chacun des items présentés ci-dessous, indiquez si oui ou non vous recevez cette aide et, s.v.p cochez la réponse qui décrit le mieux la qualité de l'assistance fournie.

		reçue	très excel. qual.	bonne qual.	bonne qual.	faible qual.
38-	publicité nationale	( )	( )	( )	( )	( )
39-	publicité locale	( )	( )	( )	( )	( )
40-	localisation	( )	( )	( )	( )	( )
41-	formation initiale	( )	( )	( )	( )	( )
42-	formation continue	( )	( )	( )	( )	( )
43-	comptabilité	( )	( )	( )	( )	( )
44-	supervision direct	( )	( )	( )	( )	( )
45-	manuel d'opération	( )	( )	( )	( )	( )
46-	choix de l'équipement	( )	( )	( )	( )	( )
47-	approvisionnement	( )	( )	( )	( )	( )
48-	gestion d'inventaire	( )	( )	( )	( )	( )
49-	préparation/qualité des produits	( )	( )	( )	( )	( )
50-	retrait/ajout de produits	( )	( )	( )	( )	( )
51-	aide pour la fixation des prix (pricing)	( )	( )	( )	( )	( )
52-	stimulants, primes	( )	( )	( )	( )	( )
53-	conseils courants (au jour le jour)	( )	( )	( )	( )	( )
54-	communication	( )	( )	( )	( )	( )
55-	marge de profit brute	( )	( )	( )	( )	( )
56-	image du franchiseur	( )	( )	( )	( )	( )

A votre avis, quel est le niveau décisionnel que possède votre franchiseur en regard des items présentés?

	il décide seul	il déc. et me consulte	il déc. et me consulte parfois	je décide seul
57- approbation du contenu et du support média pour la publicité locale	( )	( )	( )	( )
58- détermination des standards de propreté	( )	( )	( )	( )
59- localisation	( )	( )	( )	( )
60- nombre d'employés	( )	( )	( )	( )
61- niveaux d'inventaires à conserver	( )	( )	( )	( )
62- prix de détails	( )	( )	( )	( )
63- choix de l'équipement	( )	( )	( )	( )
64- gestion des approvisionnements	( )	( )	( )	( )
65- préparation/qualité des produits	( )	( )	( )	( )
66- retrait/ajout de produits	( )	( )	( )	( )
67- heures d'ouverture	( )	( )	( )	( )
68- choix du système comptable	( )	( )	( )	( )
69- le niveau de commande au franchiseur	( )	( )	( )	( )
70- la fréquence des commandes au franchiseur	( )	( )	( )	( )

Vous savez que votre franchiseur peut vous causer des problèmes si vous ne "coopérez" pas avec lui; certains de ces problèmes peuvent être plus dommageables que d'autres. Évaluez à quel point les items présentés ci-dessous peuvent être dommageables pour vous?

		très dommag.	dommag.	peu dommag.	aucun. dommag.
71-	augmentation des contrôles de la part du franchiseur	( )	( )	( )	( )
72-	terminaison de l'entente de franchise	( )	( )	( )	( )
73-	réduction du niveau de l'assistance fournie	( )	( )	( )	( )
74-	réduction de la qualité de l'assistance fournie	( )	( )	( )	( )
75-	pénalités monétaires	( )	( )	( )	( )
76-	utilisation d'une clause de rachat	( )	( )	( )	( )
77-	utilisation d'une clause de non-renouvellement	( )	( )	( )	( )
78-	réduction du niveau d'assistance financière	( )	( )	( )	( )
79-	réduction du niveau d'assistance promotionnelle	( )	( )	( )	( )

S'il vous arrive d'être en désaccord avec votre franchiseur au niveau de ce que vous considérez comme important pour la bonne marche de votre établissement, quelles sont les chances qu'il utilise une des actions suivantes?

		fort probable	moy. prob.	peu prob.	aucun. prob.
80-	augmentation des contrôles de la part du franchiseur	( )	( )	( )	( )
81-	termination de l'entente de franchise	( )	( )	( )	( )
82-	réduction du niveau de l'assistance fournie	( )	( )	( )	( )
83-	réduction de la qualité de l'assistance fournie	( )	( )	( )	( )
84-	pénalités monétaires	( )	( )	( )	( )
85-	utilisation d'une clause de rachat	( )	( )	( )	( )
86-	utilisation d'une clause de non-renouvellement	( )	( )	( )	( )
87-	réduction du niveau d'assistance financière	( )	( )	( )	( )
88-	réduction du niveau d'assistance promotionnelle	( )	( )	( )	( )

SECTION DLA MESURE DE LA SATISFACTION

Pour chacun des items présentés, indiquez votre niveau de satisfaction vis-à-vis votre franchiseur.

	très satisfait	satisfait	insatisfait	très insat.
89- communication	( )	( )	( )	( )
90- qualité des produits	( )	( )	( )	( )
91- marge de profit (markup)	( )	( )	( )	( )
92- image du franchiseur	( )	( )	( )	( )
93- publicité locale	( )	( )	( )	( )
94- publicité nationale	( )	( )	( )	( )
95- programmes d'entraînement	( )	( )	( )	( )
96- niveau d'assistance "sur le plancher"	( )	( )	( )	( )
97- niveau d'assistance pour la publicité locale	( )	( )	( )	( )
98- addition/retrait de produits	( )	( )	( )	( )

99- Quel est votre niveau de satisfaction générale vis-à-vis la relation globale que vous avez avec votre franchiseur?

très satisfait \_\_\_\_\_

quelquefois satisfait \_\_\_\_\_

quelquefois insatisfait \_\_\_\_\_

très insatisfait \_\_\_\_\_



SECTION EAUTRES

100- En général, quel est selon vous le niveau décisionnel que possède votre franchiseur sur la gestion des opérations de votre établissement?

le franchiseur décide seul \_\_\_\_\_

le franchiseur décide et me consulte toujours \_\_\_\_\_

le franchiseur décide et me consulte parfois \_\_\_\_\_

je décide seul \_\_\_\_\_

101- Croyez-vous qu'il existe un besoin au niveau d'une législation gouvernementale pour réglementer les relations franchiseurs-franchisés?

très fort besoin \_\_\_\_\_

fort besoin \_\_\_\_\_

besoin modéré \_\_\_\_\_

pas de besoin \_\_\_\_\_

102- Forme légale de l'entreprise

a) Propriétaire unique \_\_\_\_\_

b) Société avec associés \_\_\_\_\_

c) Compagnie avec actionnaires \_\_\_\_\_

103- Les ressources humaines (incluant le propriétaire)

en nombres

	<u>Famille</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>
temps plein	_____	_____	_____
temps partiel	_____	_____	_____
temps partiel occasionnel	_____	_____	_____

104- Capital investi dans l'entreprise:

0-50,000\$ \_\_\_\_\_  
51-100 \_\_\_\_\_  
100-250 \_\_\_\_\_  
250 + \_\_\_\_\_

105- Ventes en milliers de dollars (1988)

< \$250,000 \_\_\_\_\_  
250-500 \_\_\_\_\_  
500-1000 \_\_\_\_\_  
> \$1000 \_\_\_\_\_

106- Quelle est votre marge bénéficiaire brute? \_\_\_\_\_%

107- Etes-vous satisfait de votre marge bénéficiaire brute?

oui \_\_\_\_\_ non \_\_\_\_\_

108- Surface moyenne de vente \_\_\_\_\_Mètres carrés

\_\_\_\_\_Pieds carrés

## ANNEXE 2

## LES PARAMETRES ET LES VALEURS CRITIQUES DU CYCLE DE VIE DES ETABLISSEMENTS FRANCHISES EN RESTAURATION RAPIDE

Nous sommes intéressés dans notre recherche à vérifier s'il peut exister des différences significatives entre les perceptions des franchisés propriétaires de concepts développés et éprouvés depuis longtemps et ceux qui ont plutôt acheté de jeunes concepts. Si différence il y a, nous pourrions effectuer nos analyses sur chacun de nos deux sous-échantillons. Pour ce faire, il était tout à fait normal que nous présentions un modèle permettant de catégoriser les différents concepts franchisés en deux groupes relativement homogènes. Nous nous sommes donc appuyés sur l'article de Lillis, Narayana et Gilman (1976) qui présentait un modèle développé par Ozanne et Hunt. Ce modèle semble tout à fait approprié à notre recherche puisqu'il porte d'une part, sur l'industrie du franchisage en restauration rapide et que d'autre part, il fut validé avec les données du Département du Commerce américain. Ce modèle comporte quatre phases de développement. Ces quatre phases sont décrites à travers deux paramètres : (1) le niveau de développement de la firme en terme de nombre total d'établissements franchisés et (2) le nombre d'années d'existence du concept développé. Ces quatre phases du cycle de vie des établissements franchisés et leurs variables critiques correspondantes sont présentés au tableau 1.

tableau 1

paramètres du cycle de vie d'un concept franchisé et valeurs critiques		
phase	age	nbr.unité
1.Pénétration	0 à 5 ans	0 à 10 unités
2.Croissance	6 à 8 ans	11 ou plus
3.Maturité	9 à 13 ans	30 ou plus
4.Pleine Maturité	14 ans et plus	50 ou plus

tableau 2

paramètres du cycle de vie d'un concept franchisé et valeurs critiques		
phase	age	nbr.unité
1.Pénétration et Croissance	0 à 8 ans	0 à 29 unités
3.Maturité et Pleine Maturité	9 ans et plus	30 ou plus

Pour notre part, nous adaptons ce tableau à nos besoins et nous considérons pour les besoins de notre recherche ce qui suit : les deux premières phases du cycle de vie d'un concept franchisé sont représentatives de ce que nous appelons les "jeunes concepts" franchisés. Les deux dernières phases, quant à elles, représentent plutôt les concepts matures, ce que nous appelons les "concepts établis". Le tableau 2 représente notre propre classification du cycle de vie. Cette classification sera utilisée dans le chapitre 5 comme moyen de distinguer les différents concepts approchés.

## ANNEXE 3

## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié

AUTEURS	CADRE CONCEPTUEL: MESURE DES CONSTRUITS
HUNT NEVIN (1974) U.S.A	<p>SOURCES NON COERCITIVES: perceptions des franchisés par rapport à la qualité de l'assistance fournie et par leur franchiseur. 14 items (entraînement "sur le tas", manuel d'opération, assistance, comptabilité, supervision directe...). échelle de mesure à 6 points de "pauvre qualité" à "excellente qualité" avec un point milieu.</p> <p>SOURCES COERCITIVES: perceptions des franchisés vis-à-vis la possibilité que leur franchiseur leur imposent des sanctions. 6 variables dont 3 variables muettes (contrôle sur la bâtisse, contrôle sur l'emplacement, menace de révocation de la franchise) cotée 0 ou 1 et 3 autres variables (besoin d'une législation, droit de vendre la franchise, honnêteté de l'entente). échelle à 3, 5 ou 6 points.</p> <p>POUVOIR: perceptions des franchisés quant au niveau de contrôle de leur franchiseur sur sept zones décisionnelles les touchant (détermination des heures d'ouverture, choix du système comptable, addition ou retrait d'item de la ligne de produit (contrôle du menu)...). échelle à 6 points de "j'ai la plus complète responsabilité à ce niveau" à "mon franchiseur a beaucoup plus de responsabilités à ce niveau que moi".</p> <p>SATISFACTION: niveau de satisfaction globale des franchisés. variables muettes.</p> <p>ANALYSE STATISTIQUE: classification multiple.</p>
WILKINSON (1974) AUSTRALIE	<p>SOURCES DE POUVOIR: mesure perceptuelle. échelle à 7 points, de nul à très grand en regard des possibilités de réaction maximum possible des autres membres du réseau vis-à-vis leur impact sur un certain nombre de politiques internes spécifiques (manufacturier: 7 items tels que qualité du design et couleur des produits, politiques générales vis-à-vis le produit..., détaillants: 5 items tels que prix de vente au détail, service aux consommateurs..., fournisseurs: 5 items tels que politiques promotionnelles pour le produit...).</p> <p>POUVOIR: même échelle de mesure mais se rapportant aux impacts de certaines politiques générales (7 items: produits, services la vente, promotion...).</p> <p>ANALYSE STATISTIQUE: ANOVA, test-t, corrélation, régression multiple.</p>



## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié (suite)

ETGAR  
(1976)  
U.S.A.

SOURCES DE POUVOIR: auto-évaluation par les agents de 4 indicateurs: importance d'une bonne préparation à la vente (échelle à 5 points), importance de la publicité faite aux assurés (échelle à 7 point), le niveau de rapidité du service aux assurés, le niveau de rapidité de traitement des réclamations. POUVOIR: les perceptions des agents d'assurances vis-à-vis le contrôle qu'ont leurs assureurs actuels. 3 items (contrôle des assureurs: 1-sur la prime liée au volume des ventes brutes des agents, 2-sur le choix du niveau du risque de portefeuille pris par les agents, 3- sur le choix qu'ont les agents de représenter de nouveaux assureurs) ces variables ont été traitées comme variables muettes. association d'affaires).  
ANALYSE STATISTIQUE: corrélation canonique.

LUSCH  
(1976)  
U.S.A.

SOURCES NON COERCITIVES DE POUVOIR: mesure des perceptions des vendeurs vis-à-vis la qualité de l'assistance fournie par leur manufacturier. 16 items (publicité nationale et locale, entraînement des vendeurs, des mécaniciens et de l'exécutif, achat d'équipement...). échelle à 5 points de "excellent" à "non disponible".  
SOURCES COERCITIVES DE POUVOIR: perceptions des vendeurs de la "probabilité perçue" d'utilisation de moyens punitifs par leur manufacturier. 6 items (ralentissement dans: les livraisons de véhicules, paiements des garanties...). échelle à 7 points.  
ANALYSE STATISTIQUE: régression multiple.

ETGAR  
(1978)  
U.S.A.

SOURCES DE POUVOIR: perceptions des vendeurs vis-à-vis le potentiel offert par 8 variables de nature économique (fréquence de livraison, rapidité des livraisons, assistance de nature financière...) et 6 variables non économiques (niveau d'expertise, taux de développement de nouveaux produits, sélections des produits...). échelle de type Likert à 7 points.  
POUVOIR: perceptions des distributeurs du contrôle qu'a le leader du réseau vis-à-vis 12 items se référant aux activités marketing des distributeurs (politique de prix, promotion, localisation...). échelle de mesure de type Likert à 7 points (1:très peu 7: beaucoup). pour chaque répondant un index général du niveau de contrôle est construit par la sommation des réponses obtenues.  
ANALYSE STATISTIQUE: régression multiple.

## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié (suite)

MICHIE  
(1978)  
U.S.A.

SOURCES NON COERCITIVES DE POUVOIR: perceptions des vendeurs du niveau de qualité de l'assistance fournie. 17 items (procédures de plaintes des consommateurs, marge de profits sur travaux garanties, promotion en magasin...). échelle à 5 points.

SOURCES COERCITIVES DE POUVOIR: perceptions des vendeurs de "la probabilité d'utilisation" de 7 sources coercitives (ralentissement des paiements sur travaux garanties, assistance promotionnelle limitée, mauvaise distribution de véhicules...). échelle à 5 points.

SATISFACTION: échelle à 5 points représentant le "niveau de gratitude" des concessionnaires pondérés à travers 15 sortes de garanties (programmes de remboursement de garanties, information aux consommateurs concernant les garanties, plaintes des consommateurs concernant les garanties...).

ANALYSE STATISTIQUE: régression multiple, ANOVA.

DWYER  
(1980)  
U.S.A.

SOURCES DE POUVOIR: attribut perceptuel. échelle graphique permettant d'exprimer les perceptions des étudiants à travers les 5 bases de pouvoir de French et Raven.

SATISFACTION: échelle sémantique différentielle multi-items.

ANALYSE STATISTIQUE: corrélation, corrélation partielle.

GASKI ET  
NEVIN  
(1985)

SOURCES DE POUVOIR: perceptions des concessionnaires vis-à-vis 21 items en réponse à la question "...quelle est la possibilité que Clark équip. utilise chacune des actions suivantes dans ses relations avec votre organisation" 6 items, servent de mesure du pouvoir coercitif et 15 autres servent de mesure du pouvoir de récompense (reward). échelle de mesure à 5 points ou 0: pas de possibilités et 4: beaucoup de possibilités.

SOURCES DE POUVOIR EXERCEES: mesuré en terme de fréquence. sources de pouvoir coercitives exercées: 6 items. pouvoir de récompense exercé: 15 items. la question posée étant "s.v.p. indiquez la fréquence à laquelle Clark équip. utilise chacune des actions suivantes en regard de votre organisation". échelle de mesure de 0: jamais à 3: souvent.

POUVOIR: perceptions des concessionnaires à la question suivante: "indiquez votre réponse à chacune des affirmations suivantes". 10 items, (si Clark équip. vous demande de diminuer les prix que vous demandez pour vos produits, quel est le

## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié (suite)

	<p>niveau maximum de baisse que vous accepteriez?) portant sur 8 niveaux de question: prix, commandes, quantité, ligne de produits, etc. SATISFACTION: échelle de type Likert. 5 items (satisfaction). question mesurant le niveau de satisfaction: "Clark équip. est une bonne entreprise avec qui être en affaires". "je pourrais arrêter de vendre les produits de Clark équip. si je le voulais". mesure des questions favorables de 4 (fortement en accord) à 0 (fortement en désaccord); dans le cas des questions de type négatif, la mesure est inverse: 0 (fortement en accord) et 4 (fortement en désaccord).</p> <p>ANALYSE STATISTIQUE: régression simple, corrélation, corrélation partielle.</p>
SCHUL ET AL. (1985) U.S.A.	<p>SATISFACTION: prise d'une mesure du niveau de satisfaction existant à l'intérieur du réseau. 22 items ( " un directeur régional communique avec moi souvent soit par téléphone par voie postale ou en rencontre individuelle", " mon statut au sein de cette industrie a considérablement évolué depuis que je suis devenu un membre de cette organisation".) subdivisés en 4 dimensions (administration de la franchise, structure des droits à payer...). échelle à 5 points de "fortement en accord" à "fortement en désaccord".</p> <p>ANALYSE STATISTIQUE: corrélation canonique.</p>
FRAZIER ET SUMMERS (1986) U.S.A.	<p>SOURCES DE POUVOIR: perceptions des concessionnaires du pourcentage de contact qu'ils ont avec leur manufacturier où celui-ci essaie de les "influencer" en regard de différents items (adoption de programmes spéciaux, niveaux d'inventaire, nbre de vendeurs...). aussi, prise d'une mesure des 6 stratégies d'influence utilisées par les manufacturiers (coercitif: threats, legalistic pleas, promises non-coercitif: request, recommendations, information exchange). échelle à 7 points de fortement en accord à fortement en désaccord.</p> <p>POUVOIR: perceptions des concessionnaires du niveau de performance de leur manufacturier comparé avec celui de l'industrie en regard de deux rôles importants (le centre stratégique corporatif, le centre tactique opérationnel). échelle à 11 points (-5=très pauvre, 0=performance moyenne, 5=très bon).</p> <p>SATISFACTION: perceptions des concessionnaires du degré d'adaptabilité du manufacturier à leurs besoins (4 items dont: le manuf. est très intéressé à m'aider à faire en sorte que ma concession soit</p>

## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié (suite)

GASKI  
(1986)  
U.S.A.

rentable, la plupart des mésententes que j'ai eu avec mon manuf. dans le passé se sont réglées à ma satisfaction). échelle à 7 points de fortement en désaccord à fortement en accord. aussi, prise d'une mesure de satisfaction globale des concessionnaires par la question "je suis généralement satisfait de la relation que j'entretiens avec mon manuf." échelle à 7 points telle que présentée.  
ANALYSE STATISTIQUE: corrélation partielle

SOURCES DE POUVOIR: a) prise d'une mesure du niveau d'utilisation de sources de pouvoir coercitives et de récompense (var. indépendante). la question posée est "combien de fois Clark équip. utilise les actions suivantes dans ses négociations avec votre organisation?". échelle coercitive: 6 items (délai de livraison, délai de réclamation de garantie, charge des prix élevés...) échelle de récompense: 15 items (ceux utilisés par Gaski et Nevin 1985). échelle graduée de 0 "jamais" à 3 "souvent". b) prise d'une mesure du niveau d'utilisation des sources de pouvoir suivantes: expert, légitime, de référence. la question: "s.v.p. indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des propositions suivantes", par exemple: Clark équip. est un expert dans son domaine ; je considère Clark comme la compagnie idéale; puisque Clark est mon fournisseur, je devrais accepter leurs recommandations. échelle de mesure à 5 points ou 0=fortement en désaccord, 4=fortement en accord.  
POUVOIR ET SATISFACTION: c) prise d'une mesure du pouvoir du manufacturier et de la satisfaction du concessionnaire. pour la mesure du pouvoir du manufacturier, elle fut mesurée à partir de l'instrument de Gaski et Nevin (1985). échelle à 4 points ou 1= pas du tout et 4=aussi souvent que demandé vis-à-vis 8 politiques internes différentes (prix, quantité à commander, ligne de produits, inventaire...) pour la mesure de la satisfaction du concessionnaire, c'est la réponse à la question: " s.v.p. indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des propositions suivantes." par exemple: Clark équip. est une bonne compagnie avec qui s'associer en affaires; je suis satisfait des produits et services que je reçois de Clark. échelle de mesure à 5 points ou 0=fortement en désaccord et 4= fortement en accord.  
ANALYSE STATISTIQUE: LISREL

## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié (suite)

FRAZIER ET  
SUMMERS  
(1986)  
U.S.A.

SOURCES DE POUVOIR: perceptions des concessionnaires du pourcentage de contact qu'ils ont avec leur manufacturier (représentant) où celui-ci essaie de les "influencer" en regard de différents items (adoption de programmes spéciaux, niveaux d'inventaire, nombre de vendeurs...) et prise d'une mesure des 4 stratégies d'influence utilisées (promise, threat, recommandations, legalistic plea strategy). par exemple: " en acceptant cette suggestion, votre concession sera plus rentable. vous recevrez une moins bonne qualité de services et/ou moins de coopération si vous n'acceptez pas". utilisation d'une échelle à 7 points de fortement d'accord à fortement en désaccord.

POUVOIR: perceptions des concessionnaires du niveau de performance de leur manufacturier comparé avec le niveau de performance de l'industrie (vis-à-vis 2 niveaux: 1- le centre stratégique corporatif et 2- le centre tactique opérationnel). échelle de mesure à 11 points (-5=très pauvre, 0=performance moyenne, 5=très bon).

SATISFACTION: perceptions des concessionnaires du degré d'adaptivité du manufacturier à leurs besoins. 4 items dont: 1) le manufacturier est très intéressé à m'aider pour faire en sorte que ma concession soit rentable, 2) la plupart des mésententes que j'ai eues avec mon manufacturier dans le passé se sont réglées à ma satisfaction. échelle de mesure à 7 points (1: fortement en désaccord et 7: fortement en accord). la la satisfaction globale des concessionnaires vis-à-vis leurs relations d'échanges avec leur manufacturier est mesurée par la réponse à la question: " je suis généralement satisfait de la relation que j'entretiens avec mon manufacturier" échelle de mesure à 7 points de 1:fortement en désaccord à 7: fortement en accord. Finalement pour estimer l'attitude du concessionnaire vis-à-vis la dissolution de la relation d'échanges, 2 questions sont posées: 1) quelles sont les chances sur dix que vous changiez de concession s'il se présentait une opportunité? 2) quelles sont les chances sur 10 que vous quittiez cette industrie d'ici les dix prochaines années pour un autre genre d'entreprise?.

ANALYSE STATISTIQUE: corrélation partielle

## Les conceptualisations explicites du phénomène étudié (suite)

BUTANEY ET  
WORTZEL  
(1988)  
U.S.A.

POUVOIR (distributeur): a) auto-évaluation par les distributeurs du niveau de liberté ou ou de responsabilité qu'ils ont vis-à-vis leur manufacturier en regard de 17 items (choix du territoire géographique où vendre, détermination des politiques de distribution aux consommateurs (ex: temps de livraison), marge attribuée par le manufacturier...). échelle à 5 points de 1: j'ai la plus complète responsabilité à 5: mon manufacturier a la plus complète responsabilité.  
b) auto-évaluation par les distributeurs du "poids relatif" qu'ont les 17 items énumérés. échelle à 11 point.  
POUVOIR (consommateur): perceptions des distributeurs du niveau de pouvoir des consommateurs. 12 items (les consommateurs sont capables de négocier les termes des ventes avec nous, le nom du vendeur ou de la ligne de produit n'est pas un critère très important d'achat pour les consommateurs...). échelle de type Likert à 5 points.  
POUVOIR (manufacturier): perceptions des distributeurs du niveau de pouvoir des manufacturiers. 9 items (quand un manufacturier réduit le prix de ses produits les autres manufacturiers eux ne les réduisent pas, il y a une grosse différence entre les marques de produits dans le marché, quand les manufacturiers augmentent leurs prix les consommateurs ne changent pas de marques...). échelle de type Likert à 5 points.  
ANALYSE STATISTIQUE: régression multiple.

## ANNEXE 4

## RESULTAT DES ANALYSES PAR CLASSIFICATION MULTIPLE

Tableau 1

## LE POUVOIR EST FONCTION DES SOURCES COERCITIVES

Catégorie de réponses	Moyenne de la classe	Coefficient ajusté	B	Ratio F
moyenne générale	32.29			
Augmentation des contrôles			.188	3.40(a)
1	30.60	-.38		
2	32.56	.07		
3	32.23	-1.11		
4	33.85	.88		
Terminaison de l'entente			.176	4.55(a)
1	31.49	-.19		
2	33.52	.64		
3	33.97	1.35		
4	32.77	-1.72		
Réduction du niveau d'assistance			.161	2.48(c)
1	30.47	-.94		
2	32.33	-.61		
3	33.41	.36		
4	34.47	2.01		
Réduction de la qualité			.154	2.34(c)
1	32.74	.73		
2	32.81	.18		
3	33.44	-.01		
4	33.05	-1.04		
Pénalités monétaires			.093	.84
1	30.41	-.57		
2	32.58	.20		
3	33.92	1.01		
4	33.69	-.09		



Utilisation d'une  
clause de rachat

			.185	2.83(b)
1	29.24	-2.05		
2	31.89	-.21		
3	32.29	-.80		
4	34.83	2.04		

Réduction du niveau  
d'assistance  
financière

			.189	3.43(a)
1	32.30	-.04		
2	32.21	-1.12		
3	34.65	1.72		
4	33.83	.88		

Réduction du niveau  
d'assistance  
promotionnelle

			.150	2.53(c)
1	43.39	.07		
2	40.66	1.37		
3	36.38	-1.93		
4	36.72	-1.24		

R= .239

R carré= .057

Ratio F global= 1.94, et est significatif au niveau de  
signification de .025

(a) significatif au niveau de signification de .005

(b) significatif au niveau de signification de .010

(c) significatif au niveau de signification de .050

Tableau 2

## LA SATISFACTION EST FONCTION DE LA QUALITE DE L'ASSISTANCE

Catégorie de réponses	Moyenne de la classe	Coefficient ajusté	B	Ratio F
Moyenne générale	40.68			
Publicité nationale			.104	2.55(c)
1	42.00	2.74		
2	38.38	-.96		
3	41.02	-.05		
4	43.85	.97		
Publicité locale			.136	5.79(a)
1	37.69	-1.53		
2	38.71	-.39		
3	41.99	.70		
4	45.85	1.60		
Localisation			.109	3.66(b)
1	40.19	-.07		
2	37.34	-1.32		
3	42.13	.93		
4	46.00	1.00		
Formation initiale			.077	1.87
1	39.12	1.64		
2	36.31	-1.01		
3	41.43	.58		
4	44.57	-.28		
Formation continue			.070	1.56
1	36.30	-1.53		
2	37.01	-.62		
3	41.24	.14		
4	44.11	.65		
Comptabilité			.069	1.13
1	38.81	.47		
2	36.82	-1.07		
3	43.07	.28		
4	46.61	.29		

Supervision directe			.093	2.71(c)
1	39.12	1.64		
2	38.66	-.46		
3	42.74	-.20		
4	45.05	1.46		
Manuel d'opération			.050	.79
1	38.00	.51		
2	37.53	-.39		
3	40.95	-.04		
4	47.33	.91		
Choix de l'équip.			.101	2.42(c)
1	39.51	-1.03		
2	36.99	-.72		
3	46.13	1.75		
4	44.81	-1.03		
Approvisionnement			.113	4.05(b)
1	35.32	-1.74		
2	40.05	.46		
3	42.73	-.11		
4	46.86	1.31		
Gestion d'inventaire			.150	3.77(c)
1	42.17	.14		
2	38.04	-1.86		
3	38.51	-.58		
4	37.90	1.67		
Préparation/qualité des produits			.113	4.05(b)
1	40.19	-.07		
2	37.34	-1.32		
3	42.13	.93		
4	46.00	1.01		
Retrait/ajout de produits			.129	3.96(a)
1	29.00	-11.98		
2	39.56	.00		
3	43.16	.76		
4	44.26	.38		
Aide pour la fixation des prix			.150	2.52(c)
1	43.53	.73		
2	40.86	.14		
3	37.07	-1.27		
4	36.25	-2.00		

Stimulants, primes			.178	7.53(a)
1	35.29	-1.29		
2	35.43	-1.17		
3	44.86	2.09		
4	48.50	2.36		
Conseils courants			.096	2.20
1	34.50	-2.65		
2	36.27	-1.01		
3	42.02	.45		
4	45.63	1.37		
Communication			.050	.79
1	38.00	.51		
2	37.53	-.39		
3	40.95	-.04		
4	47.33	.91		
Marge de profit brut			.142	2.28(c)
1	44.50	.32		
2	42.24	.27		
3	37.80	-.44		
4	38.12	-.06		
Image du franchiseur			.119	4.44(a)
1	36.89	-2.74		
2	37.25	-.69		
3	41.71	.51		
4	46.40	1.07		

R= .647

R carré= .419

Ratio F global= 8.34, et est significatif au niveau de signification de .025

(a) significatif au niveau de signification de .005

(b) significatif au niveau de signification de .010

(c) significatif au niveau de signification de .050